

VALUE CO-CREATION IM REISEBÜRO DER ZUKUNFT

GESTALTUNG KOOPERATIVER REISEBERATUNG

DISSERTATION

DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN
FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

zur Erlangung der Würde
einer Doktorin der Informatik

vorgelegt von
SUSANNE SCHMIDT-RAUCH
von
Deutschland

genehmigt auf Antrag von
PROF. DR. GERHARD SCHWABE
PROF. DR. MARC HASSENZAHL

2013

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich, Lehrbereich Informatik, gestattet hierdurch die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 23. Januar 2013

Der Lehrbereichsvorsteher: Prof. Dr. Harald C. Gall

ZUSAMMENFASSUNG

Motiviert durch eine fortschreitende Disintermediation durch kostenfreie, leicht zugängliche Informationen im Internet stellt sich die Frage, welche Daseinsberechtigung traditionelle Reisebüros haben. Die Internetkonkurrenz verzeichnet einen stetig steigenden Absatz, während die Zahlen im Filialgeschäft der Reisebüros sinken. Reintermediationsstrategien legen die Emphase auch für klassische Reisebüros auf den Auf- und Ausbau des Online-Kanals. Die eigentliche Kernkompetenz – die persönliche Betreuung durch einen Reiseexperten – wird nicht betrachtet.

Diese Arbeit geht davon aus, dass es Kunden und Reisebedürfnisse gibt, die einer Beratungsdienstleistung durch ein Reisebüro bedürfen. Doch obwohl es Kunden gibt, die nach Beratung suchen, können sie diese Unterstützung bisher nur zufällig finden. Sowohl geschäftlich als auch in der Praxis im Reisebüro sichtbar ist das Zusammentreffen von Kunde und Reisebüromitarbeiter auf den Verkauf bzw. die Transaktion ausgerichtet. Dies führt zu generellen und konkreten Problemen, die zunächst überwunden werden müssen.

In dieser Arbeit wird die aktuelle Praxis des Reiseverkaufs erarbeitet, eine neue Reiseberatungsdienstleistung konzipiert und durch prototypische Umsetzungen (IT-Artefakte) evaluiert.

Die Reiseberatung wird als kooperativer Prozess einer asymmetrischen Dyade (CSCW) erarbeitet, in der die Wertschöpfung gemeinsam (Value Co-Creation, Marketing-Forschung) erfolgt. Da es rund um die gemeinsame Arbeit am Reiseplan viele nicht-instrumentelle Bedürfnisse gibt (z. B. die Stimulation einer Vorfreude auf die Reise), ist ein wesentlicher Kern der Gestaltung durch die Erkenntnisse der User Experience bzw. Human-Computer Interaction getrieben.

Insgesamt ist diese Arbeit als Beitrag zur gestaltungsorientierten IS-Forschung zu verstehen. Die wesentlichen Ergebnisse in Form der generellen und konkreten Probleme der aktuellen Reiseverkaufspraxis, der Gestaltungsperspektiven, der Gestaltungsziele, der Gestaltungsanforderungen und schliesslich der IT-Artefakte sind konkrete Ausprägungen eines gestaltungsorientierten Forschungsansatzes. Methodische und inhaltliche Gestaltungsprinzipien tragen zur allgemeinen Diskussion und der Praxis solcher Forschungsvorgehen bei. Zur Tourismusforschung wird durch die Bestandsaufnahme der Reiseverkaufspraxis, die neuartige Beratungsform und die inhaltlichen Gestaltungsprinzipien beigetragen.

Für die Zukunft nach dieser Arbeit obliegt es den Reisebüros, die schliesslich erarbeiteten organisatorischen Probleme lösen, um die Einführung der erarbeiteten Reiseberatungsform mit produktreifen Unterstützungssystemen zu ermöglichen. So können die Voraussetzungen geschaffen werden, um sich als klassisches Reisebüro von E-Commerce-Anbietern erfolgreich zu differenzieren. Ein Nachweis dieses Erfolgs steht noch aus.

Die zukünftige Forschung sollte die inhaltlichen Gestaltungsprinzipien auf ihre Gültigkeit in verwandten Anwendungsbereichen wie anderen Beratungskontexten prüfen. Da die methodischen Gestaltungsprinzipien über solche Anwendungsbereiche hinaus breiter anwendbar sein sollen, müssen diese auch in anderen Kontexten geprüft werden.

ABSTRACT

Progressing disintermediation by cost-free and easy-to-access information on the Internet motivates the question whether traditional travel agencies will survive. Internet-based competitors benefit from increasing sales while sales at the physical agencies constantly decrease. Known reintermediation strategies emphasize creating and developing online presences and online sales channels. The typical core competency of a travel agency with physical agencies instead is the personal support of a travel expert. But this competency is neglected.

This thesis assumes customers and travel needs which need to be addressed by a consultation service offered by a travel agency. Although there are customers who demand for consultancy, they hitherto find such support only by accident. The meeting and interaction of customer and travel agent aim at purchasing and transacting products. This fact is visible by both the business design and the practical implementation of the service encounter. This leads to general and specific problems which first need to be resolved.

The current practices of purchasing travel products at travel agencies are elaborated. A novel travel consultancy service is conceptualized and prototypically implemented (IT artifacts). Implementations allow for evaluating the service and implemented practice.

Travel consultancy is elaborated as collaborative process of an asymmetric dyad (CSCW). Within that process the value is co-created (value co-creation, marketing science). Since there are many needs beyond the instrumental work on the itinerary, a core design component is driven by the knowledge from user experience research and human-computer interaction.

Overall, this thesis contributes to design-oriented IS research. The main results in the form of general and specific problems of current work practices, the design

perspectives, design goals, design requirements and finally the IT artifacts are specific instances of a design-oriented research approach. Methodological and content design principles contribute to the general discussion and practice of such research approaches. By investigating the current work practices, proposing a novel consultancy service and deriving content design principles, this thesis also contributes to tourism research.

Future work in practice approaches travel agencies. Those will need to resolve the finally elaborated organizational problems before the proposed consultancy concept with ready-for-commercial-use support systems could be implemented to practice. Thereby, travel agencies can accomplish the preconditions for successfully differentiate from e-commerce travel agencies. The actual success needs to be confirmed.

Further research should test the content design principles within related application domains such as other consultancy contexts. Methodological principles are candidates to be also valid beyond the boundaries of consultancy contexts and need to be validated there.

DANKSAGUNG

Im Verlauf meiner Forschungsarbeit und dem Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Reiseberatung 2.0“ gab es viele Personen, denen ich gerne und von Herzen danken möchte.

Zunächst bedanke ich mich herzlich bei Prof. Dr. Gerhard Schwabe, der mich und meine Arbeit als Referent begleitet hat. Für seine Unterstützung im Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Reiseberatung 2.0“ und für die Chance, dass ich hier die Projektleitung übernehmen durfte, bin ich besonders dankbar. Bei Prof. Dr. Marc Hassenzahl möchte ich mich für die Übernahme der Aufgabe des Co-Referenten und sein wertvolles Feedback bedanken.

Mein herzlicher Dank gilt auch Prof. Dr. Jasminko Novak, der die initiale Konzeption des „Urprototyps“ verantwortete und während unserer gemeinsamen Zeit am Institut für Informatik an der Grundsteinlegung des Reisebüros der Zukunft beteiligt war. Matthias Aggeler und Jean-Philippe Spinas sei an dieser Stelle für die Unterstützung beim Implementieren des Urprototyps und für die Möglichkeit, diesen im realen Reisebüro zu testen, ebenfalls ein bester Dank ausgedrückt.

Der Kommission für Technologie und Innovation des Schweizer Bundes möchte ich gemeinsam mit STA Travel Schweiz, Saas Fee Tourismus und Feratel für die geleistete Förderung des spannenden Projektes „Reiseberatung 2.0“ danken. Im Zusammenhang mit diesem Projekt darf ich meinem Projektteam meinen Dank aussprechen: Johannes Rauch für seine Unterstützung als Software-Entwickler, Christiane Schwabe für ihre Unterstützung im Bereich der Schulungen und ihre Mitarbeit während der Arbeiten „im Feld“, Jean-Paul Mejia für seine Mitarbeit an geschäftsmodellbezogenen Themen sowie Patty Gadegast, die in der ersten Phase des Projekts am ersten Interaktionsdesign von SmartTravel der zweiten Generation mitarbeitete. Hinzu kommt zu diesem Personenkreis das Team für das Teilprojekt „Beratung in Destinationen“, das durch Dr. Michael Fux geführt wurde und durch

Armin Egli technisch geleitet wurde. Meinen herzlichen Dank auch an euch. Darüber hinaus bin ich insbesondere auch den Vertretern unserer Wirtschaftspartner für den inspirierenden Eindruck sehr dankbar, den ich durch sie in ihr Metier gewinnen konnte: allen voran Roman Gertsch und Gregoire Leresche sowie die zahlreichen Befragten, Beobachteten und Testenden. Es war eine tolle Reise mit euch allen!

Zusätzlich hatte ich auch die Freude, verschiedene Abschlussarbeiten und Masterprojekte im Themenkreis des KTI-Projektes zu betreuen. Für ihre wertvollen Beiträge und die angenehme Zusammenarbeit danke ich von Herzen: Reto Geiger, Raphael Schär, Michael Keller, Simon Hämmerli, Adrian Kobler, Matthias Z'Brun, Lukas Keller, Andri Lareida, Stefan Badertscher, Frank Neugebauer, Nicolà Parpan, Alex Junghans und Karin Bühler.

Schlussendlich gibt es dann aber auch Personen, die ganz anders unterstützen. Manchmal aus Zufall und manchmal mit voller Absicht geben sie den moralischen Halt, der das Weitermachen und Durchhalten erst ermöglicht. Wenn die Einsamkeit durch Schreiben und Analysieren zu stark überhandnimmt, dann braucht man sie besonders dringend: Nancy, Ronny, Philipp, Inu, Kathi, Bea, Thomas, Nadine, Andi, Tom, Lars, Nicole, Toengel, Celia und natürlich Gin Fizz und Ramya von Ruopigen. Für jede Zerstreuung sei euch ein herzliches Dankeschön ausgestellt. Den wichtigsten Menschen in meinem Leben gebührt mein letzter Satz: Schön, dass ihr für mich da seid, Johannes, meine lieben Eltern, Karsten mit Magdalena und meinem Neffen Vincent.

INHALT

1. Einleitung	1
1.1 Motivation: Der äussere und innere Druck auf klassische Reisebüros.....	5
1.2 Forschungsvorgehen und Zentrale Begriffe	9
1.3 Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt Reiseberatung 2.0	11
1.4 Aufbau der Arbeit	14
Teil I: Forschungsablauf und Methoden	19
2. Der Explorative Forschungsrahmen.....	21
3. Verwendeter Methodenpluralismus	32
3.1 Methoden der ProblemExploration	34
3.2 Methoden der Lösungsexploration.....	44
3.3 Methoden der Evaluation.....	53
Teil II: Problemexploration	61
4. Intermediation und das Geschäftsmodell der Reisevermittlung.....	63
4.1 Intermediation in der Reisebranche	63
4.2 Geschäftsmodelle der Reisevermittlung.....	76
4.3 Zusammenfassung der Geschäftsmodellpraxis	89
5. Spezifika der Reiseberatung	96
5.1 Die aktuelle Realität des Reiseverkaufs	98
5.1.1 Beschreibung des Reiseverkaufs der Partnerunternehmung als soziale Situation.....	102
5.1.2 Beschreibung des Reiseverkaufs der Partnerunternehmung als Sozio-technischer Problemraum mit kooperierenden Akteuren	111
5.2 Generische Probleme des Reiseverkaufs.....	129

5.3 Konkrete Probleme des aktuellen Reiseverkaufs	140
5.4 Spezifika des Telefonreiseverkaufs und konkrete Probleme	151
5.5 Zusammenfassung	160
Teil III: Zieldefinition der Gestaltung	167
6. Die Reiseberatung der Zukunft: Vision, Gestaltungsperspektiven und -ziele	169
6.1 Das Grundkonzept „Reiseberatung der Zukunft“	170
6.2 Funktionale und Emotionale Aspekte der Reiseplanung.....	176
6.3 Gemeinsame Wertschöpfung und die vier Sichten auf Beratung	181
6.3.1 Das Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung	184
6.3.2 Beratung als Dienstleistung mit gemeinsamer Wertschöpfung	186
6.3.3 Gestaltungsperspektiven für die Realisierung gemeinsamer Wertschöpfung in der Beratung	189
6.3.4 Zusammenfassung	194
6.4 Die Gestaltungsziele	195
6.5 Zusammenfassung	200
Teil IV: Gestaltung und Evaluation	205
7. Die Gestaltung der Beratungsartefakte der ersten Generation	207
7.1 Der Ur-Prototyp SmartTravel und Gestaltungsanforderungen an die Reiseberatung der Zukunft.....	207
7.2 TeleSmartTravel der ersten Generation	215
7.2.1 TeleSmartTravel und seine Verwendung	217
7.2.2 Evaluation von TeleSmartTravel der ersten Generation	220
8. Die Gestaltung der Beratungsartefakte der zweiten Generation	230
8.1 BeratungsProzesskonzept für die Artefakte der Zweiten Generation	233

8.2 Der „Warenkorb“ und die Evaluation des Papierprototyps	237
8.3 (Tele)SmartTravel der Zweiten Generation	239
8.4 Evaluation der Prototypen der zweiten Generation	246
8.5 Zusammenfassung der zweiten Build-and-Evaluate-Iteration.....	255
9. Die Gestaltung inkrementeller Erweiterungen der Beratungsartefakte	261
9.1 Expertenberatung und die Einbettung von Expertenwissen in die Reiseberatung	261
9.2 Die Informationsvisualisierungen	270
9.2.1 Die Klimavisualisierung	271
9.2.2 Die Visualisierung destinationsspezifischer Charakteristika	283
10. Den Kundenzyklus schliessen – Konzept und Umsetzung der Reisebegleitung	290
10.1 Zusatzdienstleistungen des Reisebüros mit SmartTravel to Go	291
10.1.1 SmartTravel to Go der ersten Generation	293
10.1.2 SmartTravel to Go der zweiten Generation.....	296
10.2 Das Konzept des SmartItinerary-Prototyps.....	300
Teil V: Prinzipien der Gestaltung und Schlussbetrachtungen.....	303
11. Zusammenfassung entlang des Forschungsablaufs	305
12. Resultierende methodische und inhaltliche Gestaltungsprinzipien	312
12.1 Schlussfolgerungen für den Gestaltungsprozess: Methodische Gestaltungsprinzipien	313
12.2 Schlussfolgerungen auf der Inhaltsebene: Inhaltliche Gestaltungsprinzipien	320
12.3 Generalisierbarkeit und die Grenzen der Erkenntnisgewinnung	322

12.3.1 Reflexion des eigenen Hintergrunds für die Gestaltung.....	323
12.3.2 Reflexion der Erkenntnisgewinnung.....	325
13. Schlussbetrachtungen	327
Referenzen.....	331
Anhang	359
Curriculum Vitae	375

1. EINLEITUNG

Solange es den Handel gibt – ob Tauschhandel oder Handel gegen Geld –, solange gibt es auch Intermediäre. Die Vermittler zwischen Produzenten und Verbrauchern manifestierten ihre Rolle und ihren Mehrwert, indem sie die Produkte verfügbar machten (z. B. die Seide aus China in den Okzident transportieren) oder als Agenten Produktauswahlen schufen (z. B. exotische Waren aus afrikanischen Ländern für einen wohlhabenden Adligen ausfindig machen) und wiederum verfügbar machten. Die Fragen nach beispielsweise dem Ursprung der Waren, dem tatsächlichen Einkaufspreis, den Charakteristika der Verhandlungen und der Qualität im Vergleich mit anderen Anbietern beschreiben die Informationsasymmetrie des intermediären Handels und blieben als Informationsvorsprung auf der Seite des Intermediären.

Während es den Tourismus mutmasslich seit dem Aufkommen der ersten Hochkulturen gibt, sind Reisevermittler und Reiseveranstalter Zeugnisse des ausgehenden 19. Jahrhunderts und erscheinen somit in Zusammenhang mit der Etablierung des Bürgertums als ernstzunehmende politische und solvente Bevölkerungsgruppe neben dem Adel. Thomas Cook gründet 1845 das erste Reisebüro in Leicester, Grossbritannien, und er beginnt, Exkursionen zu organisieren. Pauschalreisen und die professionelle Organisation von Reisen nahmen so ihren Anfang.

Was mit der Abenteuerlust begann, wurde ein florierendes Geschäft. Heutzutage lassen sich unzählige Reiseveranstalter (Tour Operators), Reisevermittler (Reisebüros) und touristische Direktanbieter (beispielsweise Hotelketten) antreffen. Ihre Präsenz in den Innenstädten kann kaum mit ihrer Präsenz in der digitalen Welt mithalten. Ihre dort anzutreffende Vielfältigkeit ruft Orientierungshilfen auf den Plan: Ein Beispiel sind Hotelbewertungen wie auf Portalen von Holidaycheck oder Tripadvisor. Diese Bewertungen können mithilfe semantischer Suchen wie bei TrustYou sogar aggregiert aufgefunden werden. Auch intelligent aufbereitete, multimediale Inhalte, wie sie GIATA für den Tourismus produziert, unterstützen

den Kunden bei seiner Internetrecherche. Sogenannte Flugsupermärkte, welche die Angebote vieler Airlines und Online-Reisebüros zusammen führen, helfen den Kunden darüber hinaus, sich im Angebotsdschungel zurechtzufinden. Schliesslich zeigen auch die Webseiten der Direktanbieter die Fülle an Gratisinformationen, die Reisekunden mittlerweile zur Verfügung stehen. Traditionelle Intermediäre in der Reisebranche, also die physischen Reisebüros, verlieren in diesem Kontinuum an Einfluss und werden zunehmend aus der Wertschöpfungskette ausgeschlossen.

Die vorliegende Arbeit fragt in diesem Rahmen nach wirksamen Mitteln, dieser Disintermediation entgegen zu wirken. Ausgehend vom äusseren Druck der Disintermediation wird gezeigt, dass die derzeitige Praxis in Reisebüros die Dienstleistung als Verkauf gestaltet. Transaktion dagegen ist die Kernkompetenz der technisch versierteren Online-Reisebüros. Die Differenzierung über den Preis ist bereits jetzt ein riskanter Weg, der Internetkonkurrenz zu begegnen. In der vorliegenden Arbeit soll daher ein anderer Weg gewählt werden, Differenzierungsmöglichkeiten anzubieten. Eine Rückbesinnung auf die Kernkompetenz der persönlichen Beratung und die Erarbeitung der wesentlichen Komponenten dieser persönlichen Beratung, die für Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert des Reisebürobesuchs erzeugen, sind grundsätzliche Zielstellungen. Dabei wird argumentiert, dass es nicht nur den Transaktionskunden gibt, der die schnelle, problemlose und kostengünstige Abwicklung im anonymen Internet bevorzugt. Es gibt auch den beratungsaffinen Kunden, der Wert auf die persönliche Betreuung legt.

Es lässt sich argumentieren, dass gerade der beratungsaffine Kunde neben der instrumentellen Aufgabenerfüllung (z. B. Reiseplan erstellen, Buchung durchführen), auch andere, nämlich emotionale Bedürfnisse hat, die der persönlichen Betreuung und Beratung bedürfen. Dies wird als eine wesentliche Prämisse der Gestaltung aufgenommen. Grundlagen und Methoden der emotionalen Gestaltung, User Experience und der Human-Computer Interaction (HCI) im Allgemeinen zählen zu den wichtigsten Aspekten. Weitere Forschungsbereiche, aus denen Erkenntnisse für die Gestaltung herangezogen werden, sind die

Informationssysteme-Forschung (IS-Forschung¹), die Tourismusforschung, die Marketingforschung (speziell Value Co-Creation), die Forschung um die computerunterstützte, kooperative Arbeit (CSCW und speziell Ideation) und die Informationsvisualisierung. In diesen Bereichen bietet die vorliegende Arbeit Beiträge an und ist als Ganzes als Beitrag zur IS-Forschung zu verstehen. Dabei wird massgeblich zur Diskussion von Gestaltungsprozessen und der gestaltungsorientierten Forschung beigetragen.

Inhaltlich wird in Bezug auf die aktuelle Dienstleistung in Reisebüros argumentiert, dass die aktuelle Form der persönlichen Betreuung von Reisekunden mindestens für den Bedarf eines beratungsaffinen Kunden unzureichend ist. Mit dieser Vorbedingung stellen sich in der Arbeit die folgenden Fragen, deren Beantwortung von hoher Relevanz für klassische Reisebüros ist:

1. Wie kann in Reisebüros mit Filialen der *Reiseverkauf* in eine *Reiseberatung* transformiert werden?
2. Wie kann dieses Konzept der Reiseberatung durch ein Informationssystem abgebildet werden, das die Arbeit im direkten Kundenkontakt im Reisebüro unterstützt?
3. Wie lässt sich das Konzept der Reiseberatung und die mögliche Form der Unterstützung in andere Direktkontakte (z. B. Telefonberatung) übertragen?

Die vorliegende Arbeit fokussiert demzufolge die „Service-Encounters“² (Bitner 1990), also die Direktkontakte eines Reiseberaters mit einem Reisekunden. Die Konzentration darauf, einen wahrnehmbaren Mehrwert für den Reisekunden in der Beratung zu erzeugen, bedingt eine stärkere Berücksichtigung Bedürfnisse des

¹ Die IS-Forschung kann in den deutschsprachigen Ländern mit der Wirtschaftsinformatik gleich gesetzt werden.

² Der Begriff „Service Encounter“ oder „Moments of Truth“ wird in der Marketing-Literatur für die Situationen verwendet, in denen der Kunde das Unternehmen bei der Dienstleistung aktiv erlebt. Der in der Praxis gebräuchlichere Begriff der „Touchpoints“ hingegen bezeichnet auch das passive Aufeinandertreffen von Kunde und Unternehmen wie z. B. durch Werbebrochüren.

Kunden während der Beratung. Dennoch soll in den Direktkontaktszenarien der zweite Akteur, der Reiseberater, ebenfalls betrachtet werden.

Da kaum ganzheitliche Konzepte und Vorgehensweisen existieren, die oben genannten Fragen adäquat zu beantworten, wird mithilfe des Forschungsrahmens der „Design Science“ (= gestaltungsorientierte Forschung, vgl. Hevner et al. 2004) ein Vorgehen erarbeitet. Die Aufgaben, denen sich die Arbeit stellen muss, betreffen die folgenden Aspekte:

- Erarbeiten der Grundannahmen der Arbeit (Realität der Branche, Disintermediation, Missstände im Direktkontakt von Kunde und Berater durch die Konzeptualisierung der Reisebürodienstleistung als Verkauf)
- Erarbeiten des Reiseberatungskonzepts und seiner möglichen IT-Unterstützung (Gestaltungsperspektiven, Gestaltungsziele und Gestaltungsanforderungen)
- Erarbeiten von Entwurflösungen (Filialberatungsprototyp SmartTravel, Fernberatungsprototyp TeleSmartTravel, Reisebegleitungsprototyp SmartTravel to Go)
- Evaluation der Entwurflösungen in der *Reiseberatung* gegen die althergebrachte Vorgehensweise des *Reiseverkaufs* mit der Frage, ob eine Verbesserung durch die Akteure wahrgenommen wird

Während des Forschungsprozesses wurden in den Szenarien des Direktkontaktes (= Filialberatung, Fernberatung, Reisebegleitung) die entsprechenden IT-Artefakte nutzerzentriert entwickelt. Die oben genannten Aufgaben wurden demzufolge in den nutzerzentrierten Gestaltungsprozess (User-centered Design, gemäss ISO 9241:210) integriert. Dieser Entwicklungsprozess aus der Praxis kontextualisiert in idealer Weise die Auffassung der „Design Science“ (= gestaltungsorientierte Forschung) von einem „Build-and-Evaluate“-Vorgehen.

Nachfolgend wird zunächst eine inhaltliche Motivation anhand des Anwendungskontextes vorgestellt. Anschliessend werden das Forschungsvorgehen und die damit einhergehende Begriffsverwendung eingeführt. Nachfolgend wird im

Überblick das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Reiseberatung 2.0“ vorgestellt und anhand des Verlaufs des Forschungsprojektes mit einem schweizerischen Reisebüro der Zusammenhang der unterschiedlichen IT-Artefakte erläutert. Der Gesamtaufbau der Arbeit wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels erläutert.

1.1 MOTIVATION: DER ÄUSSERE UND INNERE DRUCK AUF KLASSISCHE REISEBÜROS

Die weit verbreitete Nutzung des Internets und elektronischer Märkte sowie der steigende Wettbewerb und sich ändernde Kundenbedürfnisse haben die Reisebranche nachhaltig verändert. Während der Tourismus im Internet die am stärksten verkaufende Branche ist (Anckar 2003), steigt für traditionelle Reisebüros die Gefahr der Disintermediation: als Reiseintermediär werden sie umgangen und von üblichen Wertschöpfungsketten isoliert (Dilts & Prough 2002, Werthner & Ricci 2004, Winkler et al. 2008). Neue Wettbewerber haben das traditionelle Geschäftsmodell von Reisebüros ausgehebelt (Buhalis 2002). Grosse Transaktionsmengen von Produkten und Diensten (beispielsweise Flug- und Hotelbuchungen) wurden ins Internet verlagert. Reisebüros setzen im Ertragsmodell auf Absatzmengen und Produktmargen, können aber zusehends dem Preiskampf mit den reinen E-Commerce-Anbietern weniger entgegen setzen. Obwohl der Kunde beim Kontakt mit einem Reisebüro den Schwerpunkt ganz klar auf die Planung der Reise, die entsprechende Vorfreude und die Reise selbst legt (Hyde 1999), setzt das Unternehmen auf den Abschnitt, in dem die Transaktion getätigt wird und monetäre Werte ihre Besitzer wechseln.

Lösungen, die der fortschreitenden Disintermediation entgegen wirken sollen, betreffen Interoperabilitätsunterstützung (z. B. die stärkere Verbindung von Absatzkanälen aus Kundensicht), Personalisierungsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen, eine ständige Verbindung zum Kunden oder zwischen Kunden (Buhalis & Law 2008) sowie Strategien zur Geschäftserweiterung ins Internet (Buhalis & Licata 2003). Innovative Geschäftsmodelle, die das Internet

nicht als Schwierigkeit sondern als Chance akzeptieren, werden ebenfalls bereits geprüft (Buhalis & Law 2008, Barnett & Standing 2001). Diese legen aber die Emphase auf den Online-Kanal als den zentralen Kundenkontaktpunkt (z. B. Fesenmaier et al. 2003) und die Erweiterung der Kundenreichbarkeit durch neue Technologien und Marketing-Strategien (beispielsweise eigene Online-Buchungsportale, Reisecommunities, e-CRM; vgl. Dilts und Prough 2002 und Werthner und Ricci 2004). Der „Offline“-Vertriebskanal und die Beratung durch eine Person werden dabei ausgeblendet.

Auch vor dem Hintergrund von zyklischen Übergängen zwischen Disintermediation (Ausscheiden aus der Wertschöpfungskette), Reintermediation (Rückgewinnung des Teils der Wertschöpfungskette) und Cybermediation (Einstieg in neue Geschäftsfelder und Besetzung anderer oder neuer Teile der Wertschöpfungskette; vgl. Giaglis et al. 1999, Sarkar et al. 1998) erscheint die Lähmung der Offline-Reisebüros eher als Einladung für neue Wettbewerber. Diese nutzen die neuen Geschäftschancen, die durch Technologiekonvergenzen (z. B. Karmasin und Winter 2006) entstehen. Möglichkeiten zur „Selbstkannibalisierung“ werden wahrgenommen, um sich neu zu positionieren.

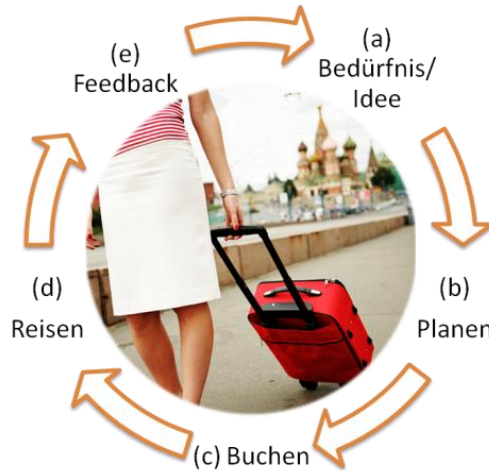


Abbildung 1. Der Reisekundenzyklus

Die Abfolge der Phasen eines Reisekunden werden wie in Abbildung 1 dargestellt verstanden. Ein Reisekunde beginnt einen Zyklus stets mit (a) einer Idee oder, mit anderen Worten gesagt, in Abhängigkeit des Reisetyps mit dem Bedürfnis nach Erholung, Aufregung, Abenteuer, Erlebnis oder Lernen. Dieses Bedürfnis und die entsprechenden Ideen zur Befriedigung des Bedürfnisses können spontan und kurzfristig aber auch langfristig und im Unterbewusstsein reifend entwickelt werden. Inspiration bieten dabei moderne Medien (beispielsweise Informationsportale und Communities im Internet) wie auch klassische Quellen wie Freunde, Verwandte, Zeitschriften oder das Fernsehen. Selbstredend können auch gezielte Werbung, Reisekataloge oder Reisebüros zur Inspiration beitragen.

Auch während einer Reise können das Bedürfnis und die Idee für eine nächste Reise entstehen. Tritt das Bedürfnis aus dem Unterbewussten hervor und wird dem Reisenden zumindest klar, dass er verreisen möchte, beginnt (b) die Planung. Auch diese kann sich noch über einen undefiniert langen Zeitraum erstrecken. E-Commerce-Anbieter verorten in dieser Phase Recommender-Systeme, die die

Nutzungslogik und das Kaufverhalten verwenden, um Empfehlungen für den Kunden zu berechnen. Auch intelligente Filterungen der Produkte oder Produktpakete beispielsweise nach dem Erlebnis, das ein Kunde spezifiziert, nehmen in den Online-Angeboten zu. Im Reisebüro fällt diese Aufgabe zumeist allein dem Reiseberater zu, der für diesen komplexen Schritt jedoch kaum Unterstützung findet.

Die Planung wird schliesslich so konkret, dass es (c) zur Buchung kommen kann. Die Buchung ist ein sehr konkreter Punkt im Reisezyklus, der durch Forschung und Entwicklung heutzutage zu einem perfekt ausgestatteten Dienst herangewachsen ist. Ausgefeilte IBEs (Internet Booking Engines) versprechen sichere, schnelle und unkomplizierte Buchungsprozesse, die Kunden auch gern annehmen. Dies erscheint die Kernkompetenz für Online-Reiseanbieter zu sein. Hier können sie ihre gesamte technische Exzellenz zusammen mit der 24-Stunden-Öffnungszeit und der entsprechenden örtlichen Unabhängigkeit als Mehrwertdienstleistung glaubhaft an den Kunden übermitteln. Reisebüros mit Internetportalen scheinen hier jedoch zurück zu stehen, wenngleich auch ihre Internetbuchungen zunehmen (Winkler et al. 2008). Dies geschieht jedoch zulasten ihrer Filialbuchungen mit zusätzlich niedrigeren Margen. Ein über Jahre konstanter Kanal ist mit einem prozentualen Anteil von 20% der Gesamtbuchungsanzahl der Telefonverkauf (Winkler et al. 2008).

Von der Buchung bis zur Reise selbst können unterschiedlich lange Zeiten vergehen. Auch in Abhängigkeit von der Relevanz, dem Preis und der Dauer eines Reiseangebotes neigt der Kunde dazu, ein Reiseprodukt desto später zu buchen, je weniger wichtig (ein Flug ist beispielsweise sehr wichtig, da ohne ihn das Ziel nicht erreicht wird), je preiswerter es ist und je kürzer es dauert (z. B. Tages- oder Halbtagesausflüge; vgl. Joyce 2010). Auf der Reise selbst (Phase d) ist der Kunde zunächst erst einmal mehr oder weniger „allein“. Der Reiseverkäufer ist nicht zwingend auf der Reise z. B. durch einen Reiseleiter vertreten und falls doch, ist diese Person in den meisten Fällen zunächst unbekannt. In Dienstleistungsbelangen kommt der Kunde so häufig in ein leeres Informationsquellennetzwerk, das er durch

neue Ansprechpartner zu füllen versuchen wird: die Rezeption im Hotel, die Auskunft der örtlichen Touristenbüros, der Taxifahrer usw. Hier jedoch verpassen Reisebüros die Chance, ihren Kunden ein Begleiter zu bleiben und ihnen ihrem aktuellen Kontext entsprechend Informationen und Angebote zu bieten.

Darüber hinaus sind eine Anbindung an After-Sales-Dienste wie die Aufnahme von direktem Feedback (Phase e) zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen sowie die sofort mögliche Einwandbehandlung bzw. Reklamation auf der Reise zusätzliche Möglichkeiten für das Unternehmen, Kundeninformationen zu sammeln und durch Kundenfreundlichkeit und Interesse am einzelnen Kunden zu glänzen. Schliesslich werden Feedbacks anderer Reisekunden in Form von Bewertungen und Berichten auf Portalen und beispielsweise Blogs zunehmend von Reisenden zurate gezogen, wenn es um Ideen und Informationsakquise zur Entscheidungshilfe für eine zukünftige Reise geht.

In der vorliegenden Arbeit wird eine Strategie zur Reintermediation fokussiert, in der hauptsächlich die traditionelle Kernkompetenz der persönlichen Beratung unterstrichen werden soll. Damit konzentriert sie sich auf eine in der Praxis bisher vernachlässigte Chance und in der Tourismusliteratur nicht präsenten Reintermediationsstrategie für klassische Reisebüros. Dennoch enthält das Dienstleistungskonzept Elemente der Cybermediation, die durch neue Sichtweisen, Konvergenz von Technologien und Dienstleistungen sowie das konsequente Kerndienstleistungskonzept „Beratung als Produkt“ ermöglicht werden. Über die Betrachtung des Reisekundenzyklus lässt sich eine Gesamtstrategie über die bereits vorhandenen Direktkontakte und mögliche neue (Reisebegleitung) erarbeiten, die weit über die Konzeptualisierung des Direktkontaktes von Reisebüro und Reisekunde während der Transaktion hinaus geht.

1.2 FORSCHUNGSVORGEHEN UND ZENTRALE BEGRIFFE

Insgesamt kann das Forschungsvorgehen wie in Abbildung 2 visualisiert zusammengefasst werden. Die Abfolge der Schritte orientiert sich am DSRM-

Prozess (Design Science Research Methodology; Peffers et al. 2007). Dieser weist die folgenden Aktivitäten aus: 1. Problemidentifikation und -motivation, 2. Zieldefinition der Lösung, 3. Gestaltung und Entwicklung des Artefakts, 4. Demonstration des Artefakts (z. B. formative Evaluation), 5. Evaluation des Artefakts und 6. Kommunikation der Forschungsergebnisse. Damit wird erstmals durch Peffers und Kollegen (2007) das gestaltungsorientierte Forschungsparadigma wie von Hevner und Kollegen (2004) beschrieben in die Forschungspraxis übertragen. Die sechs Aktivitäten werden nachfolgend zur Präsentation des Forschungsvorgehens gliedernd verwendet. Die Darstellung der Details wird im folgenden Kapitel vorgenommen. Insgesamt sind die Ergebnisse dieser Arbeit wie folgt den Aktivitäten des DSRM-Prozesses zugeordnet: Das organisatorische Problem wird in (1) Problemidentifikation spezifiziert: Disintermediation und ein fraglicher Mehrwert des Reiseverkaufs im Reisebüro charakterisieren die Realität für klassische Reisebüros. Die Gründe für das organisatorische Problem legen die Basis der problemorientierten Lösungssuche. Zum einen werden generische Probleme der verkaufsorientierten Beratung erarbeitet, zum anderen konkrete Problemstellungen der aktuellen Arbeitspraxis. Die Gestaltungsperspektiven bilden die Brücke zur Lösungsexploration und nehmen den konzeptuellen Unterbau der Value Co-Creation in sich auf. Die Lösungsexploration beginnt mit (2) der Zieldefinition der Lösung in Form der Gestaltungsziele. Die Gestaltungsanforderungen konkretisieren die Zieldefinition für (3) die Gestaltung und Entwicklung des IT-Artefakts, das als Instanz der Lösung (4) die Machbarkeit und Praktikabilität der Gestaltungsziele demonstriert. Die (5) Evaluationen werden entsprechend Peffers und Kollegen (2007) gegen die Gestaltungsziele vorgenommen. Ergebnisse dieser Schritte wurden in den unterschiedlichen Disziplinen auch den entsprechenden Forschungscommunities kommuniziert, darunter *Transactions on Management Information Systems* und diverse internationale Konferenzbeiträge.

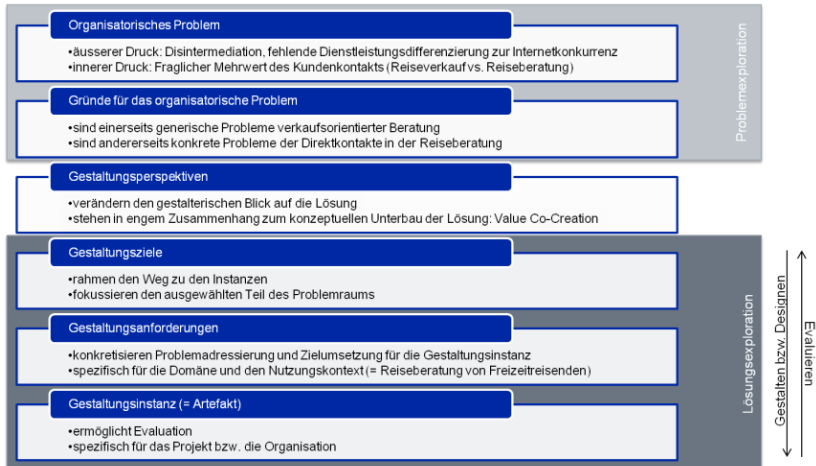


Abbildung 2. Forschungsablauf

1.3 DAS FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSPROJEKT REISEBERATUNG 2.0

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Reiseberatung 2.0“ von wesentlicher Bedeutung. Nach explorativen Vorarbeiten im Reisebürobetrieb (Aggeler 2007, Novak et al. 2008, Schwabe et al. 2008, Novak & Schwabe 2008) wurde gemeinsam mit STA Travel Schweiz ein Antrag³ bei der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Schweizer Bundes gestellt. Das Projekt wurde bewilligt und über den gesamten Zeitraum von März 2009 bis August 2011 gefördert. Die Zielsetzung dieser Förderungen ist jeweils die Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dabei ist ein solches Projekt als aktiver Transfer von der Forschung in die Praxis anzusehen und damit eine ideale Möglichkeit, kontinuierlich die Relevanz der Forschung zu prüfen. Die im Folgenden vorgestellten empirischen Erhebungen fanden jeweils in diesem

³ Drei weitere Partner waren Mittragsteller: die Hochschule Luzern, Feraltel und Saas Fee Tourismus. Die drei Partner konzentrierten sich auf den Transfer der Beratungskonzepte in die Beratung und den Verkauf in den Tourismusbüros der Destinationen.

Projektrahmen statt. Dadurch wurde der Zugang zu den realen Nutzern erheblich vereinfacht. Ergebnisse können so vor dem Hintergrund realer Arbeitsbedingungen beleuchtet werden.

Die Zusammenarbeit belegt die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aber auch mit gewissen Grenzen. So werden beispielsweise Reisebüros oder Geschäftsteile von Reisebüros ausgeschlossen, die Geschäftsreisende oder Geschäftskunden (Business-to-Business-Geschäft) behandeln. Der Fokus liegt allein auf Freizeitreisenden, die darüber hinaus dem Zielprofil des Partners entsprechen.

STA Travel Schweiz definiert sich selbst als ein global tätiges Reisebüro, das insbesondere junge, junggebliebene und studentische Reisende anspricht. Sie verfügten zu Beginn des Projektes in der Schweiz über ca. 15 Filialen und ein nationales Call-Center, das den eigenen Online-Vertrieb mit abwickelte. Eine Geschäftseinheit für die Betreuung von Agenten und eine weitere für Gruppenreisen komplettieren die Verkaufseinheiten. Im Projektverlauf wurde das nationale Call-Center geschlossen und in die übergeordnete Länderdivision Zentraleuropa (Deutschland, Österreich, Schweiz) integriert.

Über den Verlauf des Projektes entstand eine Anzahl an IT-Artefakten unter dem internen Namen „SmartTravel“. Während SmartTravel die Hauptentwicklung, nämlich den Filialberatungsprototyp benennt, wurden die Nebenentwicklungen namentlich thematisch angepasst: „TeleSmartTravel“ für den Fernberatungsprototyp, der die Beratung über den Telefonkanal unterstützt (=Fernberatung), „SmartTravel to Go“ für den Prototyp, der Reisebürodienstleistungen während der Reise für den Kunden unterstützt und „SmartItinerary“ für den Prototyp, der den Übergang vom Reiseplan zur Reisedokumentation unterstützt. Für das hier dargestellte Forschungsvorhaben sind insbesondere die Beratungskonzepte und Beratungsprototypen von Interesse (Filial- und Fernberatungsprototyp SmartTravel und TeleSmartTravel). SmartTravel to Go und SmartItinerary setzten zwei Aspekte der Reisebegleitung um und schliessen in diesem Sinn den Reisekundenzyklus.

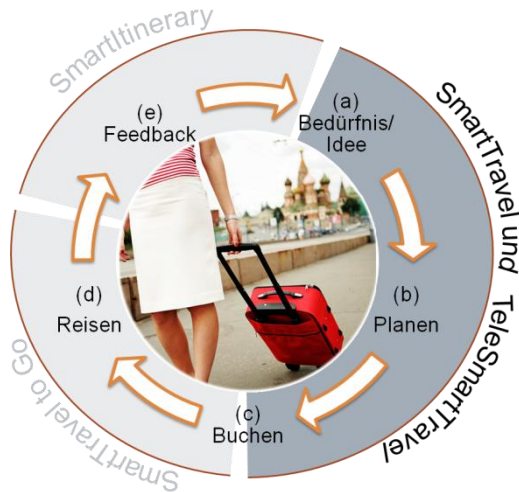


Abbildung 3. Reisekundenzyklus mit verorteten Systemunterstützungen

Entlang des Reisekundenzyklus (vgl. Abbildung 1) lassen sich SmartTravel und TeleSmartTravel den Phasen (a) Entwickeln einer Idee bzw. eines Reisebedürfnisses, (b) Planen einer Reise und (c) Buchen einer Reise zuordnen (siehe Abbildung 3). Dazu muss erwähnt werden, dass der gesamte Buchungsprozess von der Entwicklung ausgeschlossen war. Konzeptuell wurden die Anbindungspunkte jedoch erarbeitet. SmartTravel to Go unterstützt den Reisenden während seiner Reise (Phase d) und ggf. den Bedarf nach Zusatzdienstleistungen (Phase c). SmartItinerary implementiert unterstützende Funktionalitäten, die (e) das Berichten über die Reise z. B. in sozialen Netzwerken erleichtern.

1.4 AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Teile (vgl. Abbildung 4). Teil I erläutert den Forschungsablauf und die verwendeten Methoden. Teil II widmet sich der Problemexploration. In Teil III wird der Gestaltung des Konzepts der gemeinsamen Wertschöpfung (Value Co-Creation) zugrunde gelegt. Die Gestaltungsperspektiven und die Gestaltungsziele werden erarbeitet. Teil IV enthält die Gestaltungsanforderungen, die Darstellung der Artefakte und ihre Erarbeitung. Darüber hinaus werden Entwicklungsiterationen miteinander verknüpft. Die Rückbezüge aus den Evaluationen zu den Problemen und Gestaltungsanforderungen werden dargestellt. Schliesslich werden in Teil V die Erkenntnisse der Arbeit in inhaltlichen und methodischen Gestaltungsprinzipien verdichtet.

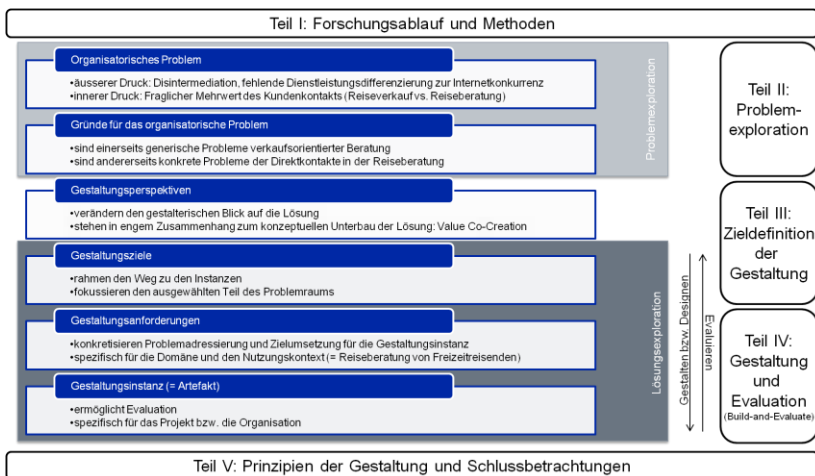


Abbildung 4. Übersicht der Teile dieser Arbeit

Die oben genannten fünf Teile dieser Arbeit werden wie folgt in Kapiteln untergliedert:

- Teil I: Forschungsablauf und Methoden
 - Kapitel 2: Prozesssicht: Explorativer Forschungsrahmen

Das im Rahmen der Design Science verankerte Forschungsvorhaben sowie die grundlegende Logik des angewandten Forschungsablaufes werden vorgestellt. Die Verknüpfung des Forschungsrahmens mit dem durchgeführten nutzerzentrierten Design- und Entwicklungsprozess wird hergeleitet. Die Grundprinzipien der Entwicklung werden aufgestellt

- Kapitel 3: Methodensicht: Verwendeter Methodenpluralismus

Zur Unterstützung der Exploration des Reiseberatungskontextes, der Kreation von Vision und Artefakt einer Lösung und der Reflexion vor dem Hintergrund gestellter Ziele wurden unterschiedliche Methoden verwendet. Zum einen konnten konzeptionelle Überlegungen jeweils durch eine empirische Basis auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden und konkrete Bedürfnisse im Feld (Problemraum) erhoben werden (Exploration). Zusätzlich erforderte der nutzerzentrierte Grundgedanke auch die methodische Umsetzung der Einbindung von Nutzern in den Kreationsteil der Arbeit. Die verwendeten Methoden in dieser Phase fokussieren das Einholen von Rückmeldungen auf frühe Gestaltungsentwürfe (Kreation). Schliesslich wurde innerhalb der Reflexionsphasen auch standardisiertes Feedback eingeholt, wobei bewährte Messinstrumente zu Hilfe genommen wurden. Vor dem Hintergrund der Spezifika von Filialverkauf, Telefonverkauf und Reisebegleitung werden die Evaluationsumgebungen, Messinstrumente und Abläufe vorgestellt.

- Teil II: Problemexploration

- Kapitel 4: Intermediation und das Geschäftsmodell des Reiseverkaufs

Das Ziel einer „Beratung“ aus geschäftlicher Sicht ist die Vermittlung von Reisen, also der Verkauf derselben. Die Logik der Transaktionskosten in diesem Fall beschreibt, dass der Kunde höhere Transaktionskosten haben muss, wenn er den direkten Weg zum Leistungserbringer geht, damit die Intermediation im Markt gelingen kann. Der Einfluss von IT hat jedoch neue Wettbewerber, die Online-Reisebüros, in den Markt treten lassen, die die bewährten Geschäftsmodelle der klassischen Reisebüros bedrohen. Das

Phänomen der Disintermediation, nämlich das Auslassen der Intermediäre in der Wertschöpfungskette wird für die Reisebranche dargelegt. Dieses Phänomen stellt den äusseren Druck des organisatorischen Problems dar. Das Kapitel erarbeitet vier Grundpositionen, die die Voraussetzungen und Einstellungen für die Neugestaltung der Reiseberatung und möglicher Unterstützungswerkzeuge festlegen.

- Kapitel 5: Spezifika des Reiseverkaufs

Sowohl eine Betrachtung der aktuellen Dienstleistung des Projektpartners aus der geschäftlichen Sicht (Vorgaben für den Reiseverkaufsprozess) als auch die Erarbeitung der praktischen Durchführung organisatorischer Vorgaben belegt die Ausrichtung der Dienstleistung auf den Verkauf. Darauf aufbauend und durch Literatur gestützt werden die generischen Probleme der Reiseberatung erarbeitet, die den inneren Druck des organisatorischen Problems charakterisieren. Die mithilfe von Interviews und Beobachtungen im Filialreiseverkauf und im Telefonreiseverkauf des Partnerunternehmens erarbeiteten konkreten Probleme werden dargestellt.

- Teil III: Zieldefinition der Gestaltung

- Kapitel 6: Das Reisebüro der Zukunft: Vision, Gestaltungsperspektiven und -ziele

Nachdem die generischen und konkreten Probleme in der Dienstleistung von Reisebüros identifiziert sind, wird eine neue Dienstleistungsvision kreiert. Auf der Basis der Diskussion des Reiseberatungskontextes als Umgebung, in der sowohl klare Aufgaben erfüllt werden sollen (z. B. Reiseplan erstellen, Produkte buchen) als auch emotionale Aspekte (z. B. Vorfreude auf die Reise wecken) von gleicher Bedeutung sind, wird eine ganzheitliche Sicht auf die Entwicklung und Nutzung von IT eingenommen. Es werden weiterhin für die Umsetzung der Vision die Gestaltungsperspektiven hergeleitet. Sie dienen der Gestaltung als Ideenkorpus und motivieren die Gestaltungsziele. Die Gestaltungsziele werden vor dem Hintergrund der einschlägigen Fachliteratur dargestellt.

- Teil IV: Gestaltung und Evaluation (Build-and-Evaluate)
 - Kapitel 7: Die Gestaltung der Beratungsartefakte der ersten Generation
 Die Ausgangsmenge von Gestaltungsanforderungen wird aus den Vorarbeiten abgeleitet. Diese Gestaltungsanforderungen wurden in Systemprototypen implementiert und evaluiert. Dies beschreibt die erste Generation für den Filial- und Fernberatungsprototyp, also den Ur-Prototyp SmartTravel und TeleSmartTravel-Prototyp. Diese erste Iteration wird mit Schlussfolgerungen in Form einer Erweiterung der konkreten Probleme beendet.
 - Kapitel 8: Die Gestaltung der Beratungsartefakte der zweiten Generation
 Die Evaluation der beiden Prototypen der ersten Iteration führte zu weiteren Problemen, die als Ausgangspunkt für die zweite Generation von SmartTravel und TeleSmartTravel verwendet wurden. Der Filial- und der Fernberatungsprototyp der zweiten Iteration wurden wiederum einer Evaluation unterzogen. Die Evaluation ist insgesamt der Evaluation der ersten Iteration sehr ähnlich, findet aber mit einer veränderten Ausgangslage für die involvierten Berater statt. Diese sind, anders als zuvor, seit der Anforderungserarbeitung in der zweiten Iteration feste Projektteilnehmer. Das Kapitel wird mit Schlussfolgerungen bzgl. weiterer konkreter Probleme und assoziierter Gestaltungsanforderungen beendet. Für eine mögliche dritte Generation würden diese wiederum einen Ausgangspunkt bilden.
 - Kapitel 9: Die Gestaltung inkrementeller Erweiterungen der Beratungsartefakte
 Für diejenigen konkreten Probleme, die aufgrund ihrer Tragweite für das IT-Artefakt oder den Beratungsverlauf einer tieferen Untersuchung bedürfen, wurde ein eigener Entwicklungszyklus initiiert. Dies trifft für das Szenario der Expertenberatung (Einbezug eines zweiten Beraters in die Beratung) und für die destinationsfilternden Beratungsabschnitte bezüglich des Klimas und weiterer destinationsspezifischer Eigenschaften zu. Diese drei „kleinen“ Zyklen wurden auf der Basis von SmartTravel bzw.

TeleSmartTravel der zweiten Generation umgesetzt. Die Artefakterweiterungen werden konzeptionell und instanziiert vorgestellt. Ihre Evaluationen werden mit Schlussfolgerungen für die Einbettung in die Beratung dargestellt.

- Kapitel 10: Den Kundenzyklus schliessen – Konzept und Umsetzung der Reisebegleitung

Für die Vervollständigung der Unterstützung des gesamten Kundenzyklus ist die Konzeption der Unterstützung des Reisekunden als Reisender interessant. Dieses Konzept wurde ebenfalls in zwei wesentlichen Konzeptions- und Entwicklungszyklen in einem Prototyp umgesetzt und evaluiert. Die wesentlichen Aspekte des Konzepts der Reisebegleitung werden im Überblick dargestellt, da sie nicht Kern der Arbeit (Beratungskonzepte und Beratungsunterstützung) sind.

- Teil V: Prinzipien der Gestaltung und Schlussbetrachtungen

- Kapitel 11: Zusammenfassung entlang des Forschungsablaufs

Die vorliegende Arbeit wird anhand der Aktivitäten einer gestaltungsorientierten Forschungsintervention zusammengefasst.

- Kapitel 12: Resultierende methodische und inhaltliche Gestaltungsprinzipien

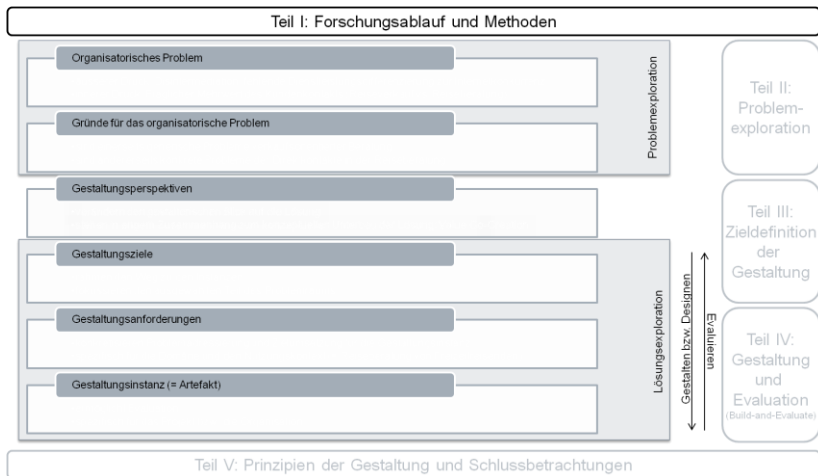
Die gewonnenen Erkenntnisse werden zu inhaltlichen Gestaltungsprinzipien und methodischen Gestaltungsprinzipien verdichtet. Die Generalisierbarkeit der Gestaltungsprinzipien wird diskutiert.

- Kapitel 13: Schlussbetrachtungen

Die vorliegende Arbeit wird mit einem kurzen Ausblick für Reiseunternehmen und die gestaltungsorientierte Forschung abgeschlossen.

TEIL I: FORSCHUNGSABLAUF UND METHODEN

Dieser Teil stellt den Forschungsrahmen, den grundsätzlichen Ablauf der Forschung und die verwendeten Methoden vor.



2. DER EXPLORATIVE FORSCHUNGSRAHMEN

Die explorative Forschung dient der Erkenntnisgewinnung in Feldern und Bereichen, die bisher nicht oder unzureichend erklärt sind. Für die vorliegende Arbeit gilt dies aus zwei Perspektiven: zum einen für das bearbeitete Problem und zum anderen für die erarbeitete Lösung.

In Bezug auf das Problem bedeutet es Folgendes, explorativ zu forschen: Der äussere Druck, also das Phänomen der Disintermediation in der Reisebranche ist zwar bereits häufig diskutiert und erklärt worden. Aber die Verbindung mit und die Ausprägung in dem konkreten Verkaufsgespräch wurden bisher nicht erwogen. Bei einer einzelnen Intervention zum Zweck der Problemexploration laufen Forscher jedoch Gefahr, (Teil-) Probleme zu übersehen, einseitig zu betrachten oder selten auftretende Phänomene überzubewerten (vgl. z. B. Stebbins 2006). Ein Erkenntniszuwachs aus der explorativen Forschung entsteht dann, wenn mehrere Interventionen gemeinsam betrachtet werden (Briggs & Schwabe 2010, Stebbins 2006). Diese gemeinsame Betrachtung kann Konkatenation genannt werden.

Unter Konkatenation wird in den Sozialwissenschaften ein spezieller Typ der Longitudinalstudien verstanden (Stebbins 2006). Dabei wird eine methodische Verbindung diskreter Beobachtungseinheiten eines Forschungsgegenstandes über eine Forschungskette hergestellt (Stebbins 2006). Die ersten „Kettenglieder“, also Forschungsunternehmungen, in denen der Forscher das Feld betritt bzw. die ersten Kontakte mit dem Untersuchungsgegenstand hat, sind dabei unabhängig. Jedes folgende Kettenglied untersucht weitere Aspekte am Untersuchungsgegenstand oder untersucht die gleichen Aspekte am Untersuchungsgegenstand mit einem breiteren oder tieferen Interesse. Die Kettengliedmetapher endet an dieser Stelle, denn es ist der Anspruch der Konkatenation, dass die Erkenntnisreife von einem Untersuchungszeitpunkt A zu einem Untersuchungszeitpunkt B zunimmt. Dabei leiten die Erkenntnisse aus A die Erkenntnisgewinnung in B, aber ohne diese vorzubestimmen (Stebbins 2006). Die explorative Forschung definiert dabei nicht

die Form der aufgenommenen Daten und kann somit sowohl mit qualitativen und/oder quantitativen als auch einer Komposition aus diesen Methodentypen durchgeführt werden. Die Bedingung für Konkatenation ist die Beachtung der Fokusveränderung am Untersuchungsgegenstand. Allgemeine Longitudinalstudien würden den Fokus auf Aspekte des Untersuchungsgegenstandes nicht ändern und kontinuierlich die gleichen Daten sammeln, um diese über die Zeit zu vergleichen. Konkatenation ist auch ein Vergleich, betrachtet aber nicht nur die Veränderung innerhalb eines Aspekts. So kann mithilfe von Konkatenation der Problemraum (Simon 1996) eines Kontextes zunehmend exakter definiert werden, je mehr „Kettenglieder“ angefügt werden. So wohnt der Konkatenation eine Form der Iteration inne, die sich mit der Exploration der Lösung gut vereinigen lässt.

In Bezug auf die Lösung bedeutet explorative Forschung Folgendes: Zwar können durch eine Grundgesamtheit von Problemen (= Problemraum aus der Problemexploration) und begründete Annahmen über die Lösung der Gründe (Gestaltungsziele) Lösungen entworfen werden. Aber diese Lösung kann ggf. auf einem unvollständigen Eindruck vom Problemraum basieren oder die Möglichkeiten des Lösungsraums noch nicht in vollem Umfang ausschöpfen. D.h. eine gestaltungsorientiert erforschte Lösung kann nur näherungsweise optimiert werden (Hevner et al. 2004).

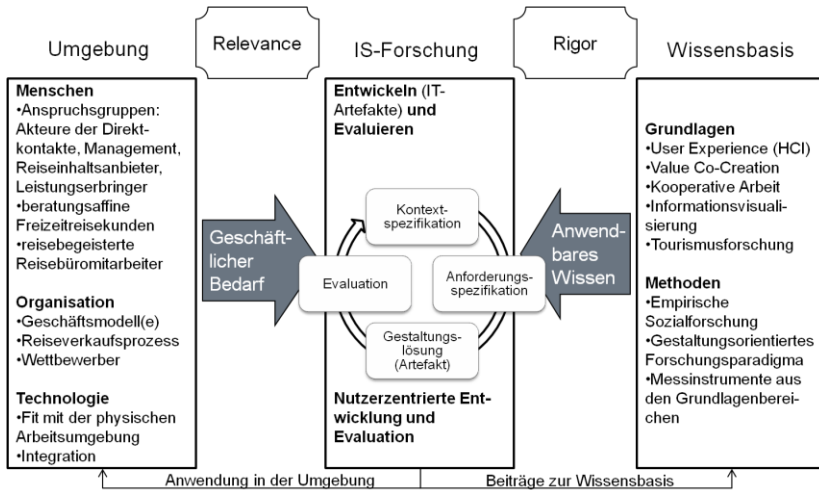


Abbildung 5. Aufbau der Forschungsintervention, angelehnt an Hevner und Kollegen (2004)

Hevner und Kollegen (2004) schlagen einen Bezugsrahmen für die gestaltungsorientierte Forschung vor, der die sogenannten „Build-and-Evaluate“-Zyklen (= Entwickeln und Evaluieren) zum Kern der Forschung macht (auf die vorliegende Arbeit angepasste Visualisierung in Abbildung 5). Sie argumentieren, dass Design- bzw. Gestaltungsprozesse inhärent iterativ sind (Hevner et al. 2004): Bereits Simon (1996) spricht vom zyklischen Ablauf von *Generate*-Aktivitäten und *Test*-Aktivitäten, die Hevner und Kollegen als Iteration von *Build*-Aktivitäten und *Evaluate*-Aktivitäten qualifizieren. Die in den Iterationen untersuchten Phänomene (phenomena of interest) können Ergebnisse einer (Forschungs-) Intervention sein, die durch ein gestaltetes Artefakt verbessert werden sollten. Diese Phänomene können z. B. die Form von Gestaltungszielen annehmen (Briggs & Schwabe 2011). Ein wesentlicher Erkenntnisgewinn dieser Arbeit ist die Erarbeitung der Gestaltungsziele und Gestaltungsprinzipien für Unterstützungssysteme in der Reiseberatung. Dabei ist, Hevner und Kollegen (2004) zufolge, der Prozess und die Reflexion über diesen (methodische Gestaltungsprinzipien) von eben solchem

Interesse wie das Artefakt und seine konstituierende Logik durch die Gestaltungsziele und Gestaltungsanforderungen (inhaltliche Gestaltungsprinzipien).

Insgesamt wird die Exploration des Problems in der vorliegenden Arbeit durch Konkatenation erreicht. Die Exploration der Lösung beruht auf der Iteration eines Build-and-Evaluate-Prozesses.

Um Problem- und Lösungsexploration zu verbinden, können die Vorgehensmodelle aus der gestaltungsorientierten IS-Forschung zurate gezogen werden. Hevner und Kollegen (2004) geben drei Schritte für eine gestaltungsorientierte Forschung an:

- (1) Identifizieren der organisatorischen Probleme,
- (2) Kreieren und Evaluieren von IT-Artefakten hinsichtlich der Lösung der Probleme in einem gegebenen organisatorischen Kontext und
- (3) Anwenden empirischer und qualitativer Methoden in einem Build-and-Evaluate-Zyklus, der normalerweise einige Male iteriert wird, bevor ein finales Design-Artefakt erstellt ist.

Damit fordern Hevner und Kollegen (2004) einen klaren Bezug der Forschung zu einem relevanten (organisatorischen) Problem. Dieses Problem ist entweder durch eine bereits vorhandene Problembeschreibung (z. B. Literatur) bekannt oder muss anhand einer durchzuführenden Problemexploration erarbeitet werden. Weiterhin ist Empirie ein wesentliches Kriterium gestaltungsorientierter Forschung. Sie wird herangezogen, um die näherungsweise Anpassung der Lösung an ein mögliches Optimum durch Iteration zu erreichen.

Peppers und Kollegen (2008) benennen die Abfolge der Aktivitäten in ihrer „Design Science Research Methodology“ in ähnlicher Weise wie Hevner und Kollegen (2004):

- (1) Problemidentifikation und -motivation
- (2) Zieldefinition der Lösung
- (3) Gestaltung und Entwicklung des Artefakts

- (4) Demonstration des Artefakts (Verwenden des Artefakts, um zu zeigen, dass es im Nutzungskontext so verwendet wird, wie vorgesehen; z. B.: formative Evaluationen)
- (5) Evaluation des Artefakts (Verwenden des Artefakts, um die erzielten Effekte gegen die Gestaltungsziele zu prüfen) und
- (6) Kommunikation der Erkenntnisse aus der gestaltenden Forschungsintervention.

Peppers und Kollegen (2008) fordern wie Hevner und Kollegen (2004) den Bezug zu einem relevanten Problem. Sie beziehen die Definition von Zielen ein und legen für die Prozessiteration einen Rückbezug von (5) der Evaluation zur (2) Zieldefinition und (3) der Gestaltung und Entwicklung des Artefakts fest. Demzufolge ist auch hier Kern der Forschung das Gestalten eines Artefakts und das Artefakt selbst sowie seine Evaluation (vgl. Build-and-Evaluate bei Hevner und Kollegen (2004)). Auch hier können empirische Methoden bei der Umsetzung der (4) Demonstration und (5) der Evaluation unterstützend eingesetzt werden.

In der vorliegenden Arbeit können die durchgeführten Aktivitäten mit den oben genannten sechs Schritten von Peppers und Kollegen (2008) gegliedert werden. Die nachfolgenden Erläuterungen greifen die in der Einleitung erwähnten Aspekte auf und führen sie an dieser Stelle noch einmal näher aus.

1. Problemidentifikation und -motivation

Hevner und Kollegen (2004, S. 77) verlangen, dass die gestaltungsorientierte Forschung IT-Artefakte kreiert und evaluiert, die identifizierte organisatorische Probleme lösen sollen. Das vordringliche **organisatorische Problem** im vorliegenden Fall ist die Disintermediation, der zunehmende Ausschluss der klassischen Reisebüros aus der Wertschöpfungskette und das Abwandern von Reisekunden in die Online-Verkaufskanäle. Dieser äussere Druck wird in dieser Arbeit als ein Produkt verstanden, dass auch aus einem inneren Druck während des direkten Kontaktes von Reisebüromitarbeiter und Reisekunde resultiert: Der

Direktkontakt ist als Verkaufsprozess gestaltet und macht eine vorteilhafte Unterscheidung zu den Online-Anbietern aus der Sicht der Kunden zu schwierig. Somit steht am Anfang eines gestaltungsorientierten Vorgehens die Exploration des Problemraums, in dem die Suche nach einer Lösung stattfinden kann (Simon 1996, S. 108). Der hier interessierende Problemraum ist demzufolge die Menge von realen Umständen, in denen der aktuelle Reiseverkauf stattfindet. Welche Umstände wirken sich nachteilig auf den Direktkontakt aus? Was sind also die **Gründe für die organisatorischen Probleme**? Peffers und Kollegen (2007, S. 52) schlagen vor, das organisatorische Problem, zu dessen Lösung das zu entwickelnde Artefakt beitragen soll, konzeptuell in kleinere Einheiten zu zerlegen. So könne die Lösung (das Artefakt) die Komplexität des überspannenden organisatorischen Problems erfassen. In dieser Arbeit werden die Gründe für das organisatorische Problem als generische und konkrete Probleme der Reiseberatung erarbeitet. Die generischen Probleme lassen sich aus der Konzeptualisierung der Reisebüros als Intermediäre zwischen Leistungserbringern (z. B. Hotelkette) und Reisekunden herleiten und mithilfe der beobachteten Praxis belegen. Die konkreten Probleme sind Ausprägungen der generischen Probleme in der realen Praxis des Reiseverkaufs. Als potenzielle Gründe für die organisatorischen Probleme werden die folgenden generischen Probleme erarbeitet:

(1) das Dialogproblem, das insbesondere durch die fehlende Dokumentation und das fehlende Explizieren des Gesprochenen während einer Beratung entsteht und die Nachvollziehbarkeit der Gesprächsinhalte und der erarbeiteten Lösung zum Kundenproblem beeinträchtigt,

(2) die unzureichende Behandlung der Informationsbedarfslatenz, also das verzögerte Erkennen des eigenen Bedarfs (aus der Sicht des Reisekunden) bzw. des Bedarfs des Gesprächspartners (aus der Sicht des Reiseberaters) sowie das Versäumen von Chancen, verborgene, wahre Bedürfnisse aktiv aufzudecken (gemeinsame Aufgabe von Reisekunde und -berater),

(3) die Qual der Wahl, die durch die unüberschaubare Menge an auswählbaren Reiseprodukten und Destinationen entsteht sowie

(4) die Zielkonflikte, die Reiseberater und Reisekunden in der derzeitigen Praxis daran hindern, auf ein gemeinsames Ziel (das passende Reiseportfolio) hinzuarbeiten. So kann ein Berater eher daran denken, Produkte mit den besten Margen zu verkaufen. Ein Kunde hat im Gegenzug vor, noch ein anderes Reisebüro aufzusuchen, um Leistungen und Preise zu vergleichen.

In der durch Beobachtungen und Interviews explorierten Reisebüropraxis⁴ ergibt sich eine grössere Menge von konkreten Problemen. Die konkreten Probleme werden stets mit der Perspektive erarbeitet, welche Aspekte der Praxis hinderlich dafür sein können, den Mehrwert der persönlichen Betreuung durch einen Reisebüromitarbeiter wahrnehmbar zu gestalten. Diese konkreten Probleme spiegeln den fokussierten Problemraum wider.

Anders als bei Peffers und Kollegen (2008) sowie Hevner und Kollegen (2004) wird das Prinzip der Iteration nicht nur über die Verbindung der Evaluation zu den gestaltenden Aktivitäten im Forschungsprozess umgesetzt. Jede gestaltende und evaluierende Aktivität soll auch die betrachteten Probleme neu bewerten, ergänzen oder revidieren können. Eine Iteration baut in dieser Arbeit immer auch einen Rückbezug von der Lösungsexploration zur Problemexploration auf. Dadurch wird der Problemraum spezifischer während gleichzeitig auch der Lösungsraum an Spezifität gewinnt.

2. Zieldefinition der Lösung

Bevor jedoch die Gestaltung und Entwicklung von Artefakten auf den Problemraum ausgerichtet wird, werden **Gestaltungsperspektiven** für das weitere Vorgehen erarbeitet. Die Gestaltungsperspektiven nehmen im Wesentlichen den Neuausrichtungsgedanken für die Gestaltung auf, nämlich die Veränderung des

⁴ mehr Details zur Erhebung der Reisebüropraxis in Kapitel 3: Verwendeter Methodenpluralismus

Reiseverkaufs zur Reiseberatung. Dafür müssen zunächst das grundlegende Verständnis des Begriffs „Beratung“ für die vorliegende Arbeit sowie seine Unterscheidung von Verkauf geklärt werden. Die Gestaltungsperspektiven liefern einen Ideenkorpus für die Ausgestaltung der Beratungsdienstleistung, der unterstützenden Artefakte und der Vorgehensweisen des Beratungspersonals. Insbesondere die folgenden Perspektiven erwiesen sich als hilfreich für die Gestaltung: (1) Beratung als Lernprozess, (2) Beratung als Designprozess, (3) Beratung als Kooperation und (4) Beratung als Erlebnis. Diese Perspektiven sind im Marketing-Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung (Value Co-Creation) verankert. Sie bilden somit die Brücke zwischen den theoretischen Marketinggrundlagen der „Service-dominant Logic“ (Vargo & Lusch 2004) und einer praktischen Gestaltung eines Direktkontakts. Konkrete Anforderungen an Artefakte setzen jedoch konkrete **Gestaltungsziele** voraus. Da identifizierte Probleme nicht notwendigerweise direkt in Ziele für ein Artefakt übersetzt werden können, ist auch ihre Formulierung ein Inkrement der Lösung (Peppers et al. 2007, S. 55). Sie werden durch die Gestaltungsperspektiven gespeist und motiviert. Gestaltungsziele beschreiben, wie ein Artefakt erwartungsgemäss die generischen und konkreten Probleme adressiert (vgl. Peppers et al. 2007, S. 55). Konkret werden in dieser Arbeit die Gestaltungsziele (1) Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität, (2) Erhöhen der Transparenz, (3) Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten und (4) Steigern des Kundenerlebnisses definiert. Nach Simon (1996, S.163) sind solche Gestaltungsziele die notwendigen Ausgangsbedingungen für die nachfolgende Gestaltungs- bzw. Entwicklungsaktivität.

3. Gestaltung und Entwicklung des Artefakts

Die Gestaltungsziele werden als Ausgangsbedingungen für die Ableitung von **Gestaltungsanforderungen** herangezogen. Die Gestaltungsanforderungen beschreiben, wie die Gestaltungsziele erreicht werden sollen, was also der Aufmerksamkeitsfokus (Simon 1996, S. 109) bei der Umsetzung sein wird. Gestaltungsanforderungen müssen an dieser Stelle deutlich von

28

Softwareanforderungen unterschieden werden. Eine Gestaltungsanforderung ist wesentlich abstrakter und kann durch eine Vielzahl von Softwareanforderungen repräsentiert werden. Darüber hinaus lässt sich eine Gestaltungsanforderung nur teilweise (wenn auch zu einem grossen Teil) durch Softwareanforderungen erfassen. Auch Anforderungen an die Benutzung und die Abläufe um das IT-Artefakt können Teil einer Gestaltungsanforderung sein. Grundsätzlich aber werden mithilfe der Gestaltungsanforderungen die **Gestaltungsinstanzen** implementiert. Wenngleich Hevner und Kollegen (2004) beinahe jedes Arbeitsergebnis als Artefakt der gestaltungsorientierten Forschung ansehen (z. B. Konzepte, Modelle, Methoden, Instanzen), wird nachfolgend deutlich das IT-Artefakt fokussiert.

4. Demonstration und 5. Evaluation des Artefakts

Das IT-Artefakt ist die Grundlage für die Demonstration und Evaluation der Gestaltungslösung. Entlang der Gestaltungsziele werden die Artefakte durch subjektive und objektive Bewertungen evaluiert. Gibt es weder Lücken noch Fehlannahmen oder neue Probleme beim Einsatz des Artefakts zur Lösung des organisatorischen Problems, kann der „Suchprozess“ (Hevner et al. 2004, S.79) beendet werden. Anderenfalls hat sich offenbar der Problemraum vergrössert bzw. verändert und/oder die Ziele wurden noch nicht erreicht. Die Vergrösserung des Problemraums kann die Formulierung neu aufgedeckter Probleme beinhalten, aber auch die Revision und Reformulierung bereits entdeckter Probleme oder das Verwerfen eines Problems, wenn es z. B. eine einmalige Situation widerspiegelte. Eine sorgfältige Betrachtung dieser Erweiterungen bzw. Veränderungen ist dann angezeigt. Dies wird mit der Initiierung eines erneuten Gestaltungszyklus (Build-and-Evaluate) über die Revidierung von Gestaltungszielen, die Neuformulierung von Gestaltungsanforderungen und die Implementierung von Gestaltungsinstanzen adressiert. Eine erneute Evaluation muss wiederum zeigen, ob der intendierte Beitrag zur Lösung des organisatorischen Problems erreicht wurde.

In dieser Arbeit werden die konkreten Probleme, resultierende Gestaltungsanforderungen, die Implementierung von Gestaltungsinstanzen sowie ihre

Demonstration und Evaluation in den zwei Direktkontakten Filialreiseverkauf und Telefonreiseverkauf parallel betrachtet. Für diese beiden Direktkontakte wurden jeweils zwei Iterationen im Sinne eines Build-and-Evaluate-Vorgehens (erweitert um die Aktivitäten von Peffers und Kollegen 2008) realisiert.

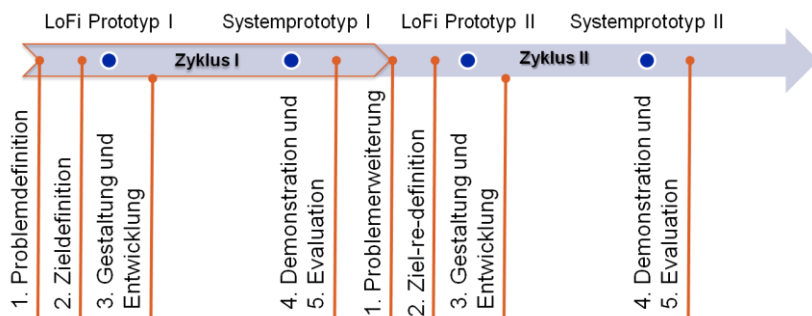


Abbildung 6. Abfolge der zwei Build-and-Evaluate-Zyklen

Nach dieser Systematik wurde, wie in Abbildung 6 visualisiert, zunächst mit einer Problemdefinition (resultierend aus einer Problemexploration) begonnen. Darauf basierend wurde eine Zieldefinition entwickelt, die instanziiert wurde. Die Instanziierung erfolgt auf der Basis eines früh erstellbaren Low-Fidelity Prototyps (LoFi Prototyp, z. B. Papierprototyp) und eines funktionalen Systemprototyps (Softwareprototyp, IT-Artefakt). Mit ihnen konnten Demonstrations- und Evaluationsaktivitäten stattfinden, die zu einer Problemerkweiterung und der Überprüfung der Ziele führten. Die Problemerkweiterung und Ziel-re-definition wurden dann als Voraussetzung für eine erneute Gestaltung, Instanziierung und Evaluation innerhalb des zweiten Zyklus genutzt.

Von tragender Bedeutung ist in diesem Rahmen die Ausrichtung des eigentlichen Gestaltungsprozesses auf die Akteure der Reiseberatung. Da zentrale Problematiken des organisatorischen Problems im Direktkontakt von Reisebüromitarbeiter und Reisekunde gefunden werden können, fokussiert diese Arbeit genau diese Kontakte. Um die zwei Akteure in ihrer Arbeit zu unterstützen, setzt nach Auffassung der

Autorin auch eine aktive Hinwendung zu den Bedürfnissen dieser Akteure im Gestaltungsprozess voraus. Diese Hinwendung äussert sich darin, dass bei der Betrachtung nicht-funktionaler Anforderungen diejenige Anforderung die stärkste Emphase erhält, die einen direkten Einfluss auf die Bewertung der Funktionen eines Artefakts durch seine Nutzer hat: die Usability. Eine eigentlich hilfreiche und nützliche Funktion erfüllt während der Nutzung nur schwierig ihre Aufgabe, wenn sie nicht zu finden ist, nicht durchführbar ist, nicht schnell genug verwendbar ist oder durch andere Eigenschaften zur Frustration der Nutzer führt. Diese Hinwendung zu den Akteuren setzt auch den Kontext für den gewählten Gestaltungsprozess und die Evaluation der Nutzer. Nachfolgend wird das Build-and-Evaluate-Vorgehen durch den nutzerzentrierten Gestaltungsprozess (User-Centered Design, UCD) kontextualisiert. Die genaue Verwendung des UCD wird im folgenden Kapitel mit den Methoden der Lösungsexploration erläutert.

6. Kommunikation der Forschungsergebnisse

Für die Kommunikation eines Designs gelten die Gestaltungsprinzipien (design principles; vgl. beispielsweise Petter und Vaishnavi 2008 und Gregor und Jones 2007) als massgebliche Forschungsergebnisse. Sie beschreiben, „wie man etwas tut“ (Gregor & Jones 2007), also wie beispielsweise eine Klasse von Softwareartefakten erstellt werden sollten. Hier wird davon ausgegangen, dass insbesondere die Gestaltungsanforderungen gute Kandidaten für inhaltliche Gestaltungsprinzipien sind. Sie sind mindestens auf die Klasse der zur Kooperation eingesetzten Artefakte anwendbar, die in asymmetrischen Kunde-Berater-Direktkontakten unterstützend eingesetzt werden. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten der Anwendungskontexte sollten über die generischen Probleme in der Kunde-Berater-Interaktion wie zuvor beschrieben geprüft werden. Weiter ergeben sich bei der gestaltungsorientierten Forschung auch Schlussfolgerungen für den „Suchprozess“, also den Ablauf der Design-Science-Aktivitäten und der verwendeten Methoden. Diese prozessbezogenen Gestaltungsprinzipien sind ebenfalls Beiträge zur Beschreibung, wie Artefakte zur Unterstützung der Kooperation asymmetrischer Kunde-Berater-Direktkontakte entwickelt werden können.

3. VERWENDETER METHODENPLURALISMUS

Im Verlauf des explorativen Forschungsprozesses wurden für die Exploration des Problemraums und die Exploration des Lösungsraums verschiedene Methoden angewendet. Die empirische Arbeit wurde dabei stets durch die Hinwendung zu den Akteuren der Reiseberatungssituation bzw. den Nutzern der Unterstützungssysteme in diesem Kontext getrieben. Im Verlauf des Forschungsvorhabens wurde insgesamt der bereits vorgestellte Forschungsablauf mit folgenden Aktivitäten gewählt:

1. Die Problemexploration beginnt zwar mit der Diskussion der Reisebranche und dem Phänomen der Disintermediation. Aber der Schwerpunkt liegt hier in der Erforschung der generischen und konkreten Probleme im Direktkontakt von Reisebüromitarbeiter und Reisekunde. Mit qualitativen Methoden wird der innere Druck während realer Reiseverkaufsgespräche exploriert. Dies führt zum Verstehen des Problemraums, das in generischen und konkreten Problemen verdichtet wird.
2. Die Lösungsexploration beginnt mit einer Vision für die Lösung, konkreten Gestaltungsperspektiven und Gestaltungszielen sowie Gestaltungsanforderungen, die instanziiert werden. Die hier verwendeten Methoden beruhen auf dem Prototyping, der partizipativen Entwicklung und den Prinzipien der nutzerzentrierten Gestaltung.
3. Die Evaluation hinsichtlich der Zielerreichung wurde empirisch innerhalb von realistischen Situationskonstruktionen grundsätzlich mithilfe standardisierter Instrumente (bewährte Fragebögen aus der einschlägigen Literatur) durchgeführt. Zur Vertiefung der Erkenntnisse mit qualitativen Methoden wie der Beobachtung und Befragung gearbeitet.

Diese Form des Forschungsdesigns entspricht einem Gesamtmethodenansatz der *Mixed Methods* (Flick 2001). Miles und Huberman (1994, S. 41) schlagen dieses Design als eines von vier Basisdesigns vor, quantitative und qualitative Methoden zu

integrieren. Dies geschieht vor dem Hintergrund, eine grösstmögliche Nützlichkeit hinsichtlich des Forschungsgegenstandes zu erreichen, ohne sich dem „Paradigmenkrieg“ in den Sozialwissenschaften auszuliefern (Tashakkori & Teddlie 2003). Die Anwendung multipler Methoden in einem Forschungsansatz dient dabei häufig der Triangulierung, also der Bestätigung oder Revision von Einzeleindrücken (Bloor 2001). Forschung ist nicht einfach eine singuläre Aktivität, sondern ein Prozess (Walle 1997, Phillimore & Goodson 2004) und verlangt in jeder Phase nach adäquaten Mitteln, „auf dem Weg weiter zu kommen“, was das Wort „Methode“ wortwörtlich bedeutet.

Insbesondere um im Bereich des Tourismus und bei der Untersuchung der Informationstechnologien in diesem Bereich reifere Forschungsprozesse zu erreichen, müssen verschiedene Forschungsbühnen betreten werden: deskriptive, angewandte, empirische, theoretische und konzeptuelle Forschungsvorhaben sollen ihren Beitrag leisten (Sheldon 2000). Auch in der IS-Forschung wird häufig die Emphase auf die Methodenwahl gelegt, wodurch das Problem, seine Wurzeln und Phänomene in den Hintergrund treten. Gallupe (2007) sieht eine grosse Gefahr darin, die Qualität der IS-Forschung durch diese Einseitigkeit der Betrachtung (Rigorosität vor Relevanz) negativ zu beeinflussen. Das Forschungscredo „Das Problem zuerst, dann die Methoden“, das Gallupe (2007) vorschlägt, wird durch die Design-Science-Prozessvorstellungen durch Hevner und Kollegen (2004) sowie Peffers und Kollegen (2008) bestätigt, die an den Anfang einer jeden Design-Science-Intervention die Problemidentifikation stellen und die Auswahl der Methode der Adäquatheit zum Problem überlassen.

Da es sich in der vorliegenden Arbeit um einen gestaltungsorientierten Beitrag handelt, werden die verwendeten Methoden entlang der drei oben genannten Teile Problemexploration, Lösungsexploration und Evaluation eingeführt und ihre Eignung für die entsprechende Forschungsphase diskutiert. Für die Unterstützung eines kontinuierlichen Gestaltungsprozesses erweisen sich dabei die qualitativen bzw. nicht standardisierten Methoden als flexibler und vielfältiger (Carroll 1997). Die graduelle Einschätzung eines Problems ist für die Gestaltung zweitrangig. Eine

gestaltungsorientierte Forschung fokussiert die Untersuchung der Ursachen von (Nutzungs-)Problemen (Hassenzahl & Burmester 2000) und die Möglichkeiten ihrer Behebung. Genaue Spezifika der einzelnen Methodenanwendungen werden in den konkreten Kapiteln vorgestellt. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick und die generelle Diskussion der verwendeten Methoden.

3.1 METHODEN DER PROBLEMEXPLOURATION

Die Exploration des soziotechnischen Problemraums des Reiseverkaufs dient dazu, die Situation zu charakterisieren und generische sowie konkrete Probleme zu identifizieren. Dabei werden im Reiseverkaufsgespräch jeweils zwei Sichten auf den Kontext exploriert: die Seite des Reiseverkäufers und die des Reisekunden. Im Folgenden wird eine Methodenkategorie jeweils aus der Literatur heraus vorgestellt und ihre konkrete Anwendung anschliessend diskutiert.

Die Beobachtung – Grundlagen: Für explorative Analysen eines Kontextes eignen sich Methoden wie die kontextabhängigen Untersuchungen (*Contextual Inquiry*, Holzblatt & Beyer 1993). Wird eine System- oder Produktnutzung betrachtet, werden die kontextabhängigen Untersuchungen vor allem durch Beobachtungen der zukünftigen Nutzer in ihrem üblichen Umfeld und bei der in der Forschung fokussierten Aufgabe(n) durchgeführt. Die Beobachtung in der empirischen Sozialforschung beinhaltet dabei das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten „sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens“ (Atteslander 2008, S. 67). Die alltägliche Beobachtung hat die Orientierung der Akteure in der sozialen Welt zum Ziel, während die wissenschaftliche Forschung eine Beschreibung bzw. Rekonstruktion der Realität zu Diensten der Beantwortung einer Forschungsfrage bezweckt (Atteslander 2008). Quantitative können von qualitativen Beobachtungen unterschieden werden. Während die quantitativen Beobachtungen auf die Prüfung von Theorien abzielen, ist die qualitativ-orientierte Beobachtung auf die Exploration von Kontexten ausgerichtet, in deren Umgebung Theorien weitestgehend nicht vorhanden sind bzw. auf ihre Wirksamkeit noch nicht

geschlossen werden kann. Zentral für qualitativ-orientierte Beobachtungen sind die folgenden sechs Prinzipien (Atteslander 2008, S. 71f.):

- (1) Offenheit: „Der Untersuchungsgegenstand und nicht vorab entwickelte Theorien und Hypothesen bestimmen die Forschung (Gegenstandsorientierung).“
- (2) Prozesscharakter: Der Untersuchungsgegenstand und die Forschung sind Prozesse, in denen die soziale Wirklichkeit geschaffen (Untersuchungsgegenstand) und rekonstruiert wird (Forschung).
- (3) Reflexivität: Über die gewonnenen Erkenntnisse können Begriffe und Hypothesen gebildet und modifiziert werden. Es sollen jedoch keine Theorien oder Hypothesen geprüft werden. Um Beobachtungserkenntnisse vor der Subjektivität eines einzelnen Beobachters zu schützen, können Massnahmen wie das Vier-Augen-Prinzip (Two-Men-Rule), Peer Reviews der Interpretationen oder Konkatenation (Stebbins 2006) von kontextgleichen Beobachtungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und/oder unterschiedlicher Beobachter angewendet werden. So wird sichergestellt, dass der Eindruck nicht subjektiv, zufällig und einmalig ist. Die Beobachtungserkenntnis wird mindestens intersubjektiv, regelmässig und typisch für den Beobachtungsgegenstand.
- (4) Explikation: Das theoretische Vorwissen, die Art der Datensammlung und ihre Interpretation sind darzulegen.
- (5) Kommunikation: Qualitativ orientierte Forschungsprozesse sind Kommunikation, „wobei die alltagsweltlichen Regeln der Kommunikation Anwendung finden und zugleich rekonstruiert werden“ (Atteslander 2008, S.71f.).
- (6) Problemorientierung: „Qualitative Forschung verfolgt ein kritisches und praktisches Erkenntnisziel und nicht ein rein theorieprüfendes.“ (Atteslander 2008, S. 72)

Qualitative Beobachtungen müssen darüber hinaus den Feldzugang klären, die Teilnehmerrolle des Beobachters am Untersuchungsgegenstand und das Verhältnis von Distanz und Teilnahme (Atteslander 2008).

Die Beobachtung – Anwendung: Den sechs oben genannten Prinzipien zufolge wurden die qualitativ-orientierten Beobachtungen wie folgt angewendet:

- (1) Offenheit: In der vorliegenden Arbeit wird der Reiseverkauf bzw. später die Reiseberatung als Untersuchungsgegenstand fokussiert. Es waren keine Theorien oder Hypothesen den Beobachtungen zugrunde gelegt.
- (2) Prozesscharakter: Die Beobachtung des Verkaufs- bzw. Beratungsvorgangs, die Dynamiken der Interaktion und der Einfluss der Akteure beschreibt die Beobachtung eines Prozesses.
- (3) Reflexivität: Vor dem Hintergrund der Subjektivität einer Beobachtung durch eine einzelne Person wurden Erkenntnisse jeweils mindestens durch das Vier-Augen-Prinzip (*Two-Men-Rule*) reflektiert. Die qualitativ-orientierte Beobachtung mit Ziel der Problemexploration wurde nach einem Gestaltungszyklus wiederholt. Dieses Vorgehen ermöglicht die Erweiterung und Vertiefung der Erkenntnisse über das Problem wie durch dieses Prinzip gefordert.
- (4) Explikation: Um die Nachvollziehbarkeit der Interpretationen zu gewährleisten, werden die beobachteten Erkenntnisse als Beschreibungen der konkreten Probleme interpretativ verdichtet. Beobachtungs-erkenntnisse wurden protokolliert und nach Girtler (2001) sowie in Anerkennung der kooperativen Interaktionsspezifika nach Schwabe und Krcmar (1996) analysiert.
- (5) Kommunikation: Die erhobenen Daten werden gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse (siehe auch White & Marsh 2006) ausgewertet. Dabei wurden protokollierte Begebenheiten und bereits erste Interpretationen (durch die Beobachter) gruppiert. Diese Gruppen (Kategorien) sind die konkreten Probleme der Reiseberatung. In drei wesentlichen Schritten wurden diese Kategorien erarbeitet: (a) Analysieren der Einzelprotokolle

(Feldnotizen), (b) Analysieren der Querverbindungen aller Einzelprotokolle und (c) Analysieren und Vergleichen der Einzelprotokolle hinsichtlich Berater- und Kundenhaltung. Schritt a erlaubt es, zentrale Themen zu identifizieren und mit dem gerade behandelten Gesprächsinhalt zu assoziieren. Diese Themen wurden „offen kodiert“, d.h. die Problemkategorien waren nicht vorgegeben. Über alle Protokolle hinweg wurden schliesslich die Kategorien verglichen und verdichtet. Drehte es sich beispielsweise um den Beratungsabschnitt, in dem der Berater die nach Angeboten mit seinem Rechner suchte, wurden Beobachtungen wie das Zurücklehnen und aus dem Fensterschauen und das unмотivierte Blättern in Katalogen zusammengefasst als Phänomene des gleichen Ursprungs. Der dritte Schritt der Analyse ermöglichte die Verbindung von Aktion und Reaktion bei der Interaktion der Berater mit Kunden. Situation wie Störungen durch Dritte oder bspw. Strassenmusiker vor dem Fenster wurden nicht berücksichtigt.

- (6) Problemorientierung: Die Erkenntnisse werden motiviert durch ein Problem in der Praxis, das, von aussen betrachtet die Disintermediation der Reiseintermediäre und von innen betrachtet den Mangel an einem für den Kunden erkennbaren Mehrwert der Reiseberatung betrifft.

Die qualitativ-orientierten Beobachtungen wurden durchgeführt und, wenn es die Umstände erlaubten (in Abhängigkeit vom Tagesgeschäft), die Beweggründe für Vorgehensweisen oder Argumentationen dem Kunden gegenüber hinterfragt. Nach Abschluss der Beobachtungen, typischerweise wenn die Beobachter eine Erkenntnissättigung wahrnehmen, fand jeweils mit den Beobachtern ein Abschlussgespräch statt, bei dem jeder Beobachter seine Hauptpunkte vorstellte (z. B. am häufigsten beobachtet, besonders gut für die Beratung, besonders schlecht für die Beratung, insgesamt besonders bemerkenswert). Diese Punkte wurden soweit möglich noch einmal retrospektiv zumindest mit den Beratern besprochen, um weitere Beweggründe abzuholen oder mindestens zu erfahren, ob die Handlung bewusst oder unbewusst und üblich oder eher unüblich ist. Nach den Beobachtungen

Kundenstimmen abzuholen, gestaltete sich praktisch jedoch schwierig. Die Unsicherheit des Reisebüropartners, wie ein Kunde auf plötzliche Fragen zu seinem Kundengespräch reagieren würde, erschwerte den Zugang zu diesem zweiten Akteur in der Beratungssituation zusätzlich. Um die Beobachtungseinsichten zu erweitern und Einblicke in die individuelle Sicht der Kunden zu erhalten, wurden die Beobachtungen daher durch eine weitere Methode ergänzt, die die Exploration des Reiseberatungsgegenstandes abrundet: Befragungen von Beratern und Kunden in Einzelinterviews. Dieses Vorgehen handelt ausserdem im Sinne einer Bestätigung oder Revision von Einzeleindrücken und setzt die Triangulierung von qualitativen Methoden um (z. B. Bloor 2001). Darüber hinaus eignet sich die Beobachtung in der Phase der Exploration explizit als Mittel der Anforderungserhebung, da die Aufnahme impliziten Wissens möglich wird (Goguen & Linde 1993).

Insgesamt sind die Beobachtungen wie folgt ausgerichtet (vgl. Merkmale bei Atteslander (2008), S. 74ff.). Das *Beobachtungsfeld* ist durch den Reiseverkauf in Reisebürofilialen bzw. dem Telefonverkauf gegeben. Im Prozess des Reiseverkaufs sind von der Begrüssung bis zum Verlassen der gemeinsamen Situation die Interaktionen zwischen den Reiseverkäufern und Reisekunden sowie die Nutzung von Artefakten bzw. Werkzeugen zur Unterstützung von Interesse (*Beobachtungseinheiten*). Den *Beobachtern* fällt dabei ein niedriger Partizipationsgrad zu. Sie nehmen also nicht am Verkaufsgespräch teil und halten sich im Hintergrund. Durch den niedrigen Partizipationsgrad und da die Untersuchungen episodisch und nicht kontinuierlich sind, besteht kaum das Problem der Überidentifikation mit dem Feld (going native). Die Art der Beobachtung ist hinsichtlich der Beobachteten einerseits offen, da die Reiseverkäufer jeweils von der Anwesenheit der Beobachter in der Filiale bzw. dem Call-Center aus organisatorischen Gründen wissen mussten. In Bezug auf die Kunden konnte eine verdeckte Beobachtung erreicht werden, was insgesamt für die Authentizität der beobachteten Situationen förderlich erachtet wird.

Die Beobachtungen – Auswertung: Um die Beobachtungserkenntnisse nutzbar aufzubereiten, können die Methoden der qualitativen Sozialforschung zurate
38

gezogen werden, da auch die Verkaufs- oder Beratungssituation eine soziale Situation ist (z. B. Girtler (2001)). In Anerkennung der kooperativen Charakteristika, die die Reiseverkaufssituation in Bezug auf die Dyade aus Reisebüromitarbeiter und Reisekunde aufweist, kann auch ein Analysewerkzeug aus dem Bereich der Kooperationsunterstützung herangezogen werden: der Needs-driven Approach (NDA) von Schwabe und Krcmar (1996). Beide Ansätze sollen im Folgenden kurz eingeführt werden.

Girtler (2001) empfiehlt das interpretative Protokollieren der folgenden sieben Punkte bei der Erkenntnisgewinnung durch Beobachtung: (a) die Teilnehmer an der sozialen Situation, (b) den Prozess inklusive der angewandten Strategien, um die soziale Situation zu bewältigen, (c) den Aufbau der sozialen Situation, also alle möglichen bzw. möglich erscheinenden Einflüsse auf die soziale Situation, (d) die die Situation determinierenden Normen, die auch etwaige „Zwänge“ enthalten, und angewandte Strategien, sich selbigen zu entziehen, (e) die Regelmässigkeiten der sozialen Situation, (f) die Reaktionen der Situationsteilnehmer, wenn ihre Erwartungen an die soziale Situation nicht erfüllt werden, und (g) die möglicherweise vorhandenen Unterschiede zwischen der Selbstdarstellung der Situationsteilnehmer und der Fremdwahrnehmung, also zwischen „Behauptetem und Getanem“ (Girtler 2001, S. 139f.). Selbstredend ist es drastisch verschieden, eine Reiseberatung bzw. einen Reiseverkauf oder einen Polizeieinsatz bei einer Drogenrazzia zu beobachten. Dennoch sind die Grundzüge der genannten sieben Punkte auch entscheidend dafür, den Reiseverkauf als Ganzes zu erfassen. Im Bereich sozio-technischer Kontexte, was ebenfalls für Reiseberatungssituationen zutrifft, muss die Perspektive um die technische Ebene erweitert werden.

Schwabe und Krcmar (1996) entwickelten den NDA für die Analyse und die Gestaltung von Telekooperationen. Danach wird eine Zusammenarbeit entlang der folgenden Punkte charakterisiert: (a) Aufgaben, die die Betroffenen zu bewältigen haben sowie die vorgeschriebenen Prozesse und Hilfsmittel, die zur Erledigung heran gezogen werden, (b) Arbeitsprozesse, also Abläufe aus der Sicht des Individuums und der Gruppe in Zusammenhang mit der Charakterisierung der

Prozesse (z. B. offen vs. verdeckt, dokumentierte vs. nicht-dokumentierte Prozessschritte), (c) Interaktionen durch Interaktionsnetze, die visualisieren, welche Akteure auf welche Art und Weise mit welchen anderen kommunizieren und/oder zusammenarbeiten, (d) die soziale Kooperationsstruktur (z. B. kreisförmige Kommunikation, zentrale Personen etc.), (e) Arbeitsmittel, also die verwendeten Materialien und Werkzeuge, (f) der physische Aufbau und die Funktion(en) der Arbeitsumgebung, (g) Strategien der Aneignung z. B. von neuer Technik und neuen Systemen und dezidierte Lernvorgänge sowie (h) die vorhandenen Informationsspeicher und welche Informationen von der Gruppe gespeichert werden und wie.

Beide Ansätze überlappen in bestimmten Details. Sie geben aber auch im Vergleich zu einander zusätzliche Einblicke in den Untersuchungsgegenstand. So sind bei Girtler (2001) die Aspekte der Situation stark auf die Dynamik und die kritischen Aspekte der Sozialsituation gerichtet. Schwabe und Krcmar (1996) fokussieren stärker den Arbeitskontext, in dem die Zusammenarbeit stattfindet.

Mithilfe dieser Analysen kann eine zukünftige Gestaltung der neuen Reiseberatung unterstützt werden. Damit nicht nur Erkenntnisse aus Beobachtungen einfließen und der Triangulierung genüge getan werden kann, wurden auch Befragungen durchgeführt. Die Inhalte der Befragungen, die für die Problemexploration durchgeführt wurden, folgten auch den ersten Erfahrungen aus den Beobachtungen. Sie wurden in Form von Einzelinterviews mit Reiseverkäufern und Reisekunden durchgeführt.

Die Befragungen – Grundlagen (vgl. Atteslander 2008, S. 101ff.): Befragungen können mündlich oder schriftlich erfolgen, sind wenig strukturiert, teilstrukturiert oder stark strukturiert. In Abhängigkeit der Strukturiertheit können Einzelbefragungen dazu dienen, qualitative Aspekte (weniger Strukturiertheit) oder quantitative Aspekte (mehr Strukturiertheit) zu erfassen. Ein informelles Gespräch kann bereits eine Informationsquelle für die Forschung sein, auch Gruppendiskussionen oder Experteninterviews. Sie zeichnen sich durch wenig

Strukturiertheit aus und werden mündlich durch einen Befrager und einen Befragten bzw. einen Befrager und mehrere Befragte durchgeführt. Diese Befragungen liefern hauptsächlich qualitative Daten, die einer Interpretation bedürfen. Stark strukturierte Befragungen wie Panelbefragungen, Gruppeninterviews oder Einzelinterviews (bei telefonischer Befragung)⁵ liefern hingegen quantitative Daten, die gemessen werden können. Die teilstrukturierten Befragungen wie das Leitfadengespräch oder die Experten- bzw. Gruppenbefragung können der Erfassung qualitativer Daten dienen, aber bis zu einem gewissen Grad auch quantitative Daten liefern.

Während bei wenig strukturierten Befragungen der Forscher ohne Fragebogen arbeitet, muss er sich bei stark strukturierten Befragungen genau an einen vorgegebenen Fragebogen halten. Dies lässt weder ihm noch dem Befragten Raum, um abzuschweifen, etwas vertieft zu erläutern oder sich zu erklären. Dies setzt jedoch einen guten Fragebogen voraus, der durch Vorkenntnisse fundiert ist: Eine widerspruchsfreie Formulierung, die Reihenfolge der Fragen und eine geeignete Operationalisierung (Antwortkategorien) müssen im Vorhinein festgelegt sein und dürfen während der Befragung nicht geändert werden. Teilstrukturierte Befragungen sind flexibel in der Reihenfolge der vorbereiteten Fragen. Auch zusätzlich aufkommende Themen können durch den Forscher aufgenommen und weiterverfolgt werden. Leitfaden-Befragungen beispielsweise eruieren vor allem besondere individuelle Erfahrungen und enthalten die Aufnahme ganz spezifischer, subjektiver Eindrücke. Der Befrager hat vor allem die Aufgabe, dem Befragten zuzuhören, den Leitfaden insgesamt abzuarbeiten, aber die Reihenfolge der Themen auf die Situation anzupassen wie auch Nachfragen (*probes*) zu interessanten Antworten zu ermöglichen.

Das Interviewverhalten während der Befragung reicht von weich über neutral bis hart. Es ist dafür zuständig, die Befragung stärker zu lenken. Ein weiches Interview (Rogers 1945) wird davon getragen, dass ein Befragter sehr viel mitentscheidet, über welche Themen er spricht. Seine positive Beziehung zum Fragenden steht im

⁵ Einzelinterviews bei telefonischer Befragung sind in der empirischen Sozialforschung die häufigste Form der Befragung (Atteslander 2008, S. 123)

Vordergrund. Bei harten Interviews kommt eine Art Verhörtechnik zum Einsatz. Dabei soll die schnelle Abfolge von Fragen und Antworten das Verheimlichen oder Ableugnen von Details verhindern. Ein neutraler Befrager soll keine Emotionalität in die Befragung einbringen und ausschliesslich „als Übermittler von Stimuli und als Empfänger von Reaktionen“ (Atteslander 2008, S. 128) fungieren. Dies soll die methodische Gleichheit der Befragungen schaffen und Vergleichbarkeit ermöglichen. Das ist in der Praxis jedoch kaum zu realisieren. Selbst der disziplinierteste Befrager wird letztlich als mehr oder weniger sympathische Person wahrgenommen werden und so den zwischenmenschlichen Verlauf der Befragungen beeinflussen. Ansichten über gelockerte neutrale Befragungen erkennen dies an und schlagen Verhaltensregeln vor, die den Fragenden zwar als soziales Wesen wirken lassen, ihm aber Neutralität in der Äusserung von Meinungen verschreibt (z. B. Maccoby & Maccoby 1974).

Die Befragungen – Anwendung: Zum Zweck der Problemexploration wurden mündliche Einzelinterviews jeweils als teilstrukturierte Befragungen mit neutralem Interviewerverhalten durchgeführt. Demnach mussten vor dem ersten Interview bereits die Erkenntnisse aus den Beobachtungen vorhanden sein, um den Leitfaden für die Befragung überhaupt formulieren zu können. So waren die Kundeninterviews darauf ausgerichtet, zusätzliche Planungswerkzeuge, die Reisekunden gewöhnlich neben der Reiseberatung zurate ziehen, und den Grund für ihre Nutzung zu eruieren. Die Einstellung gegenüber Informationsquellen und die Phasen der Planung (inkl. der Buchung der Reise) in die sie einbezogen werden, waren ebenfalls von Interesse. Die Beraterinterviews konzentrierten sich auf ihre Einstellung hinsichtlich der Reiseberatung. Ihre Quellen, die sie während der Beratung einsetzen und warum sowie jene Informationsquellen, die sie ggf. zur Vorbereitung oder zur Weiterbildung verwenden, und ihre Beratungsstrategien bei bestimmten Themen (z. B. Visabestimmungen einer Destination) waren im Fokus der Befragungen.

Die Leitfaden-Befragungen konzentrierten sich inhaltlich vor allem auf besondere, subjektive Eindrücke, die Reisekunden und Reisberater während und rund um die Reiseberatung sammeln. In seiner Rolle sollte der jeweilige Interviewer neutral

bleiben, um wert- und wertungsfrei die Reiseberatung aus der Sicht des Befragten zu beleuchten. Einerseits soll für die Berater nicht der Eindruck entstehen, dass die Forscher ihre Arbeit bewerten. Dadurch sollte vermieden werden, dass die Berater Repressalien fürchten und so im Projektverlauf möglicherweise die für die partizipative Entwicklung notwendige Zusammenarbeit versagen. Andererseits soll auch dem Kunden beispielsweise kein schlechtes Gewissen suggeriert werden, wenn sie das Reisebüro an der „falschen“ Stelle im persönlichen Reiseplanungsprozess besuchen oder auch gar nicht.

Die Befragungen – Auswertung: Die protokollierten Leitfadentbefragungen wurden ebenfalls gruppiert (qualitative Inhaltsanalyse, s. o. sowie White & Marsh 2006) und mit den Erkenntnissen aus den Beobachtungen verschränkt. Da Befragungen jeweils den Beobachtungen folgten, wurden die bereits erarbeiteten Kategorien (konkrete Probleme der Reiseberatung) als Grundlage gewählt. Nichtzuordenbare Aspekte wie „ich besuche kein Reisebüro, weil ich denke, dass ich dort mehr Geld bezahle“ wurden nur als Teil der Basisannahme betrachtet, dass der Mehrwert des Reisebüros nicht sichtbar ist, nicht aber einer neuen Problemkategorie innerhalb der Beratungssituation zugeordnet.

Um die Analyseaufgaben von Girtler (2001) sowie Schwabe und Krcmar (1996) weiter zu erfüllen, wurden vom untersuchten Unternehmen Unterlagen und unterschiedliche Dokumente zur Verfügung gestellt.

Weitere Informationsquellen: Anrufstatistiken, interne Verkaufshandbücher sowie Schulungs- und Gesprächsführungsempfehlungen wurden konsultiert, um den Rahmen der Reiseberatung auch organisatorisch abzustecken. Diese Dokumente liefern wertvolle Hintergrundinformationen, um die organisatorische Weisung und ihre praktische Umsetzung mit den Erkenntnissen aus den Beobachtungen und Interviews in Verbindung zu bringen.

Darüber hinaus wurden die zuständigen Manager der betroffenen Geschäftseinheiten (General Management, Training, Telesales, Marketing) in Einzelgesprächen befragt.

Der Leitfaden dieser Befragungen beinhaltete dann eher Punkte, die in den Dokumenten aufgefallen sind als die Themen um konkrete Reiseverkäufe. Dadurch waren diese Befragungen nur wenig strukturiert.

Das Resultat der Problemexploration sind zum einen die Probleme des Reiseverkaufs und zum anderen die Bestandsaufnahme der Realität im Reisebüro durch die Analysewerkzeuge von Girtler (2001) sowie Schwabe und Krcmar (1996).

3.2 METHODEN DER LÖSUNGSEXPLORATION

Die Ergebnisse der Problemexploration finden Eingang in die Lösungsexploration. Die Lösungsexploration beginnt mit einer Vision für die Lösung, konkreten Gestaltungsperspektiven und Gestaltungszielen sowie Gestaltungsanforderungen, die instanziiert werden.

Rosson und Carroll (2002) definieren das sogenannte *Root Concept*, das schlicht als Grundkonzept für die Gestaltung dient, um ein gemeinsames Verständnis für die Personen herzustellen, die an Analyse, Gestaltung und Umsetzung beteiligt sind. Ein Grundkonzept enthält die High-Level-Vision, die Grundsätze für das Produkt, Gestaltungsvoraussetzungen und definiert die Anspruchsgruppen mit ihrem jeweiligen Interesse am entstehenden Produkt (Rosson & Carroll 2002). Das Grundkonzept ist so auch verwandt mit der Analyse der Anspruchsgruppen der „Soft Systems Methodology“ von Checkland (1981, 2000). Hiernach setzt das Grundkonzept den Ausgangspunkt für die Gestaltung und Entwicklung.

Die hier verwendeten Methoden für die Gestaltung und Entwicklung beruhen auf dem Prototyping, der partizipativen Entwicklung und den Prinzipien der nutzerzentrierten Gestaltung. Diese Forschungsphase speist sich methodisch also eher aus der IS-Forschung sowie der HCI- und Softwaretechnikpraxis.

Das Prototyping ist generell eine Methode für das frühe Entwerfen eines operationellen Modells eines zukünftigen Produktes. Das Softwareprototyping

erarbeitet also ein operationelles Modell eines Informationssystems (Budde et al. 1992). In der Softwaretechnik wird das Prototyping in der Anforderungsentwicklung verwendet, um Spezifikationen zu prüfen und spezifische Fragen für die Entwicklung des Softwareprodukts zu beantworten (z. B. Khan et al. 2011). Das Testen – ob in Softwaretests oder Nutzertests – mit Prototypen kann zur Vorbereitung auf die organisatorische Integration sowohl auf technischer als auch auf personeller Ebene beitragen (Budde et al. 1992).

Das Prototyping kann in Vorgehensweisen nach dem Wasserfall-Modell (z. B. Nunamaker 1991) wie auch in iterative Modelle (basierend auf kontinuierlicher Evaluation: Sein et al. 2011) und in partizipative Vorgehensweisen (z. B. Winograd 1995) integriert werden. Dabei ist die Stärke der letzteren Vorgehensweise insbesondere darin zu erkennen, dass frühzeitig Artefakte der Gestaltung und Entwicklung erzeugt werden, die als Kommunikationsmittel mit den Anspruchsgruppen dienen können (Mommel & Reiterer 2008). Zusätzlich müssen kundenzentrierte Entwicklungsprozesse von partizipatorischen bzw. kooperativen Entwicklungsprozessen unterschieden werden. Oft ist der sonst vordergründige Akteur in der Entwicklung der Auftraggeber bzw. Kunde, der eben nicht oder nicht zwingend der Nutzer ist. Partizipatorische Methoden und Vorgehensweisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur den Nutzer als Akteur in der Nutzung wahrnehmen (= nutzerzentriert), sondern ihm auch Raum für Rückmeldungen bzgl. der Nutzung und für die Reflexion der eigenen Arbeit mit der neuen Nutzungsrealität geben. Systemgestalter lernen von den prospektiven Nutzern durch eine direkte Interaktion mit ihnen. Im Umkehrschluss sollen auch die Nutzer durch diese Interaktion etwas über die Arbeitsweise der gestaltenden Personen lernen (Kyng 1995, Carroll et al. 2000). Durch die direkte Beteiligung wächst die Identifikation mit dem entstehenden System, was zusätzlich der Akzeptanz zuträglich sein kann (Greenbaum & Kyng 1991).

In diesem Rahmen wurden die vorgestellten Ergebnisse entlang eines nutzerzentrierten Vorgehens erarbeitet, das durch partizipative Methoden ergänzt wurde. Sowohl Reiseverkäufer als auch Reisekunden werden mit einem zukünftigen

Unterstützungssystem kooperativ arbeiten müssen. Da beiden Nutzergruppen ein gestalterischer, technischer und methodischer Hintergrund fehlen kann, sind Methoden nötig, die dennoch erlauben, dass Nutzer ihre Meinung, ihren Eindruck bzgl. des aktuellen Stands der Neuentwicklung äussern können, dass sie imstande sind, Gelungenes zu bestätigen, Änderungswünsche anzubringen und neue Möglichkeiten gegen die bekannten abzugleichen.

Die Ausrichtung auf die Usability legt nahe, sich der konkreten Entwicklungsvorgehensweisen für die Usability zu bedienen. Das in Abbildung 7 dargestellte szenarienbasierte Entwicklungsvorgehen (Rosson & Carroll 2002) schlägt für die sehr frühen Phasen der Entwicklung die Verwendung von Szenarien (= kurze Erzählungen) vor, deren zentrales Anliegen sich je nach Fortschritt des Entwicklungsprozesses ändert. Typischerweise gibt es in einer Phase nicht nur ein Szenario, da eine Nutzungsgeschichte selten alle Aspekte einer Nutzung abdecken kann, weil sich zwei Nutzertypen beispielsweise vollkommen verschieden verhalten oder sich Interaktionen sogar ausschliessen (Rosson & Carroll 2002). Das szenarienbasierte Entwicklungsvorgehen schliesst drei Schritte ein: (1) Analysieren des Problems, (2) Gestalten der neuen Nutzung und (3) Erstellen und Evaluieren von Prototypen.

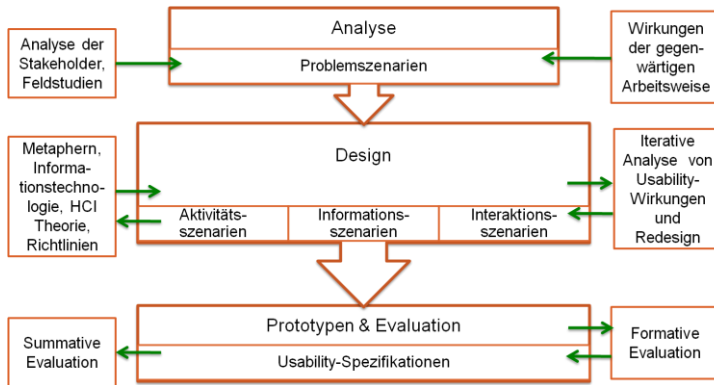


Abbildung 7. Der Szenarienbasierte Entwicklungsprozess, angelehnt an Rosson und Carroll (2002, S. 25)

Die in der Analysephase notwendigen Feldstudien können mit einer Problemexploration verschränkt werden. Die Erkenntnisse fließen in die Formulierung von Problemszenarien ein. Diese Szenarien bzw. Nutzungsgeschichten werden natürlichsprachlich und nicht formal verfasst und können mit den zukünftigen Nutzern völlig unabhängig von ihrem technischen Wissen validiert werden. Ausgehend von den Ergebnissen der Wirkungsanalyse der Problemszenarien werden die Aktivitätsszenarien entwickelt. Nach einer weiteren Wirkungsanalyse folgen Informationsszenarien, erneute Wirkungsanalysen, Interaktionsszenarien und wiederum Wirkungsanalysen. Diese drei Szenarientypen charakterisieren eine dreistufige Einteilung der Design-Phase der szenarienbasierten Entwicklung. Die Aktivitätsszenarien geben typische oder kritische Tätigkeiten wieder, die die menschlichen Akteure mit dem neuen System durchführen möchten. Dabei werden das konkrete Erscheinungsbild der Benutzungsschnittstelle und die Art der Manipulation noch völlig ausgeblendet. Informationsszenarien sind Aktivitätsszenarien, die auch (bis zu einem gewissen, bereits möglichen Grad) enthalten, welche Informationen das System den Nutzern zur Verfügung stellen wird. Interaktionsszenarien geben schliesslich Nutzeraktionen und Systemfeedback detailliert wieder. (Rosson & Carroll 2002)

Die Interaktionsszenarien können dann in Prototypen, die früh in der Gestaltung Low-Fidelity-Prototypen sind, visualisiert werden. Zwar sind die Geschichten in der Tat ein gutes Mittel, um die neue Situation verständlich für alle Anspruchsgruppen zu formulieren, jedoch ufernt der Leseaufwand schnell aus, wenn die Interaktionen einen kritischen Detaillierungsgrad überschreiten. Um dann die Möglichkeit zielgerichteten Nutzerfeedbacks nicht nachteilig zu beeinflussen, bietet sich die Paper-Prototyping-Methode (Snyder 2003) für die fortgesetzte formative Evaluation an. Snyder (2003) versteht darunter eine Variation des Usability Testing, bei dem repräsentative Nutzer eine realistische Nutzungsaufgaben durchführen, während sie mit einer Papierversion der prospektiven Benutzungsoberfläche interagieren. Dabei manipuliert eine neutrale Person (der Forscher) die Papierversion, erklärt aber nicht, wie das Verhalten der Benutzungsoberfläche intendiert ist. (Snyder 2003)

Was mit Papierprototypen beginnt, setzt sich fort mit der Implementierung von Softwareprototypen. Das szenarienbasierte Entwicklungsvorgehen lässt aber technische Repräsentationen von Anforderungen etc. und den softwaretechnischen Übergang von der Anforderungsentwicklung zur Implementierung weitestgehend offen. Daher wurden die Vorgehensweisen mit bewährten Strategien aus der Softwareentwicklung komplementiert.

Die klassische Anforderungsentwicklung (z. B. Zave 1997) versteht sich als der Zweig der Softwareentwicklung, der sich auf die realen, praktischen Ziele für Softwaresysteme, ihre Funktionen und Einschränkungen konzentriert. Damit verbunden sind auch der Zusammenhang dieser drei Faktoren mit der präzisen Spezifikation des Systemverhaltens und die Evolution der Ziele, Funktionen und Einschränkungen über die Zeit und über Software-Familien hinweg von Interesse (Zave 1997). Grundsätzlich lassen sich in der Anforderungsentwicklung also drei, nicht-sequenzielle Aufgaben verankern: (1) Das Aufnehmen, Sammeln, Ermitteln von Anforderungen (Ziele, Aufgaben, Trennung funktionaler von nicht-funktionalen Anforderungen), (2) das Modellieren von Anforderungen hinsichtlich der Organisation, in die das System integriert werden soll, hinsichtlich der Daten und des Verhaltens des Systems und der Domäne, also des Anwendungsbereichs und (3)

Unterstützung des Änderungsmanagements vor dem Hintergrund volatiler Anforderungen (Nuseibeh & Easterbrook 2000). Während die Anforderungsermittlung praktisch von den Vorgehensweisen der szenarienbasierten Entwicklung profitieren kann, liegt im Bereich der Modellierung das Defizit bei der szenarienbasierten Vorgehensweise. Zwar werden in der Design-Phase durch die Szenarien partizipativ einsetzbare Artefakte erzeugt, um Anforderungen zu prüfen, doch wird kein methodisches Vorgehen diskutiert, die Anforderungen zu formalisieren und für die Softwareentwicklung nutzbar zu machen. Diese Lücke im Prozess kann durch zwei Aktivitäten geschlossen werden: Überführen der Designszenarien in eine standardisierte Form und Attributieren der abgeleiteten natürlichsprachlichen Anforderungen, d.h. Eigenschaften zu den Anforderungen definieren. Die Softwareinstanzen können dann darauf basierend implementiert werden. Dies kommt auch dem Anspruch nach, Methoden unterschiedlicher Forschungs- und Gestaltungsdisziplinen in das Design von Informationssystemen zu integrieren, um gestaltungsorientiert zu forschen (Haynes et al. 2009). Methoden der HCI in das Design von Informationssystemen zu integrieren (Gerlach & Kuo 1991), ist ein Beispiel dafür.

Hinsichtlich der Methodenanwendung für die Lösungsexploration der vorliegenden Arbeit ist Folgendes festzuhalten: Mit der Formulierung einer High-Level-Vision und der Ausarbeitung der Anspruchsgruppen konnte die praktische Entwicklungsarbeit beginnen. Als *gestaltungsorientiertes Forschungsvorgehen* wird zu diesem Ausgangspunkt ein konzeptueller Unterbau erarbeitet: Zum einen wird die Reiseberatung als ein Nutzungskontext mit sowohl utilitaristischen als auch emotionalen Aspekten entwickelt. Zum anderen wird die gemeinsame Wertschöpfung (Value Co-Creation) der Gestaltung zugrunde gelegt. Dies führt zur Ableitung von Gestaltungsperspektiven, die massgeblich die Formulierung und den Inhalt der Gestaltungsziele beeinflussen. Die praktische Arbeit mit den potenziellen Nutzern, um von den konkreten Problemen bis zur Formulierung dieser Gestaltungsziele und der Ableitung von Gestaltungsanforderungen zu kommen, wurde durch die szenarienbasierte Gestaltung unterstützt.

In der vorliegenden Arbeit fliessen die Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Interviews der Problemexploration in die Formulierung der Problemszenarien ein. Die Weiterentwicklung zu Aktivitätsszenarien erfolgt gemäss dem von Rosson und Carroll (2002) vorgeschlagenen Vorgehen. Informations- und Interaktionsszenarien wurden nur während des ersten Entwicklungszyklus verwendet. In der zweiten Iteration wurde jeweils der direkte Weg von den Aktivitätsszenarien zu den Papierprototypen gewählt.

Das Paper-Prototyping wurde während der zweiten Iteration einerseits mit vier Beratern in Einzelgesprächen durchgeführt und andererseits in einem Workshop mit Managementrepräsentanten und Verkaufsleitern der Partnerunternehmung. Dabei waren jeweils drei Forscher beteiligt, um die Anspruchspersonen durch ein spezifisches Interaktionsszenario zu begleiten. Einem Forscher fiel die Rolle des Kunden zu, der ein vorbereitetes Kundenbedürfnis dem Reiseberater gegenüber vertrat. Der zweite Forscher reagierte wie für das System intendiert, legte z. B. neue „Fenster“ auf, verschob für den Reiseberater Icons oder öffnete Reiter. Schliesslich beobachtete der dritte Forscher die Situation und war im Wesentlichen nicht Teil der Interaktion. Im Rahmen der Fokusgruppe war das Paper-Prototyping nicht derart stringent an der vorbereiteten Interaktion orientiert. Der Ablauf einer vollständigen Nutzung wurde dennoch in ähnlicher Weise vorgestellt, so dass auch jedes Merkmal passiert wurde und diskutiert werden konnte. Sowohl die Design-Szenarien als auch die Papierprototypen veranschaulichten die Gestaltungsanforderungen.

Die aufgenommenen Änderungen an der entstehenden Instanz wurden in einem De-Briefing des Projektteams in Softwareanforderungen formalisiert, priorisiert und attribuiert. Schliesslich wurden die Softwareanforderungen in Softwareprototypen umgesetzt. Der finalen Evaluation eines Zyklus gingen jeweils kleinere Tests voraus, die vor allem die Lauffähigkeit des Prototyps für die Evaluation sicher stellen sollten.

Eine summative Evaluation (wie auch im szenarienbasieren Entwicklungsvorgehen), die einen Zyklus beendete, wurde mit der Evaluation gegen die Gestaltungsziele verschränkt.

Zusätzlich ist darauf hinzuweisen, dass sich beim Übergang vom ersten Zyklus zum zweiten Build-and-Evaluate-Zyklus der Partizipationsgrad der Nutzergruppe der Reiseverkäufer an der Gestaltung und Entwicklung veränderte. Während der ersten Build-and-Evaluate-Iteration hatten die Reiseverkäufer nur eine lockere Verbindung zu den Arbeiten der Universität. Sie nahmen auf freiwilliger Basis an Befragungen und Tests teil. Zwar erhielten sie die aufgewendete Zeit als Arbeitszeit anerkannt. Aber andere Anreize gab es nicht. Im zweiten Build-and-Evaluate-Zyklus waren die Reiseverkäufer aus drei ausgewählten Filialen und dem Call-Center (insgesamt 12) Teil des Projektes und ihm als sogenannte Lead-User zugeteilt. Die Teilnahme an Vortests und Paper-Prototyping sowie an Schulungen wurde durch anerkennende Massnahmen (z. B. Abschluss der Schulung mit dem Titel „SmartTravel Consultant“) und monetäre Anreize (neben Anerkennung der Projektzeit als Arbeitszeit auch Reduktion der erwarteten Verkaufsziele bis hin zu Reisegutscheinen) inzentiviert.

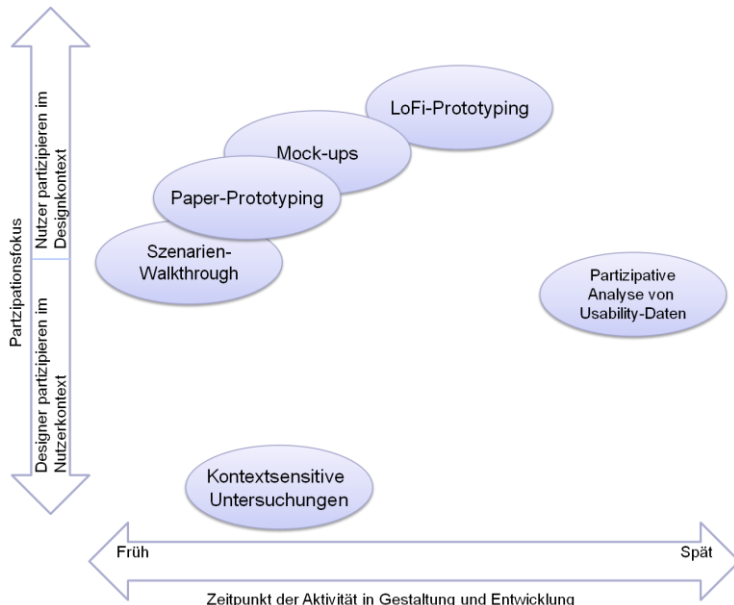


Abbildung 8. Entwicklungsmethoden nach Partizipationsfokus und Zeitpunkt ihres Einsatzes im Entwicklungsprozess, Angelehnt an Muller & Kuhn (1993, S. 27)

Diese stärkere Bindung der Reiseverkäufer an das Projekt ermöglichte auch, sie stärker an der Gestaltung partizipieren zu lassen. Abbildung 8 zeigt in Abhängigkeit vom Partizipationsfokus und dem Zeitpunkt im Entwicklungsprozess, welche Methode der Lösungsexploration angewendet werden kann. Dabei gibt der Partizipationsfokus an, ob eher der Designer bzw. Entwickler aktiv in die Umgebung der Nutzer geht, um Erkenntnisse und Anforderungen zu sammeln, oder ob eher der Nutzer aktiv an Gestaltung und Entwicklung teilnimmt. Die kontextsensitiven Untersuchungen (oft durch Beobachtungen und Befragungen der Nutzer durchgeführt) beispielsweise setzen keine aktive Rolle des Nutzers voraus. Dem gegenüber reflektiert ein prospektiver Nutzer bereits stark über seine aktuelle und möglicherweise zukünftige Arbeit, wenn ihm Szenarien vorgelegt werden oder er an Paper-Prototypings bzw. der Evaluation von Mock-Ups (Attrappen, die z. B. auch das Gehäuse eines Gerätes neben der interaktiven Benutzungsoberfläche anbieten) teilnimmt. Je stärker Nutzer also im Gestaltungsprozess partizipieren, desto mehr

Informationen können sie der Gestaltung direkt liefern. Da dem so ist, wurde im zweiten Zyklus der direkte Weg von den Aktivitätsszenarien zu den Papierprototypen gewählt.

3.3 METHODEN DER EVALUATION

Insgesamt ist die Evaluation als Teil der Lösungsexploration zu verstehen. Sie liefert die Erkenntnisse, die dafür notwendig sind, die zugrunde liegende Gestaltung zu hinterfragen. Da hier jedoch wiederum Methoden der empirischen Sozialforschung zum Tragen kommen, sollen diese in diesem gesonderten Unterkapitel, getrennt von den Entwicklungsmethoden, behandelt werden.

Ein Design-Artefakt ist dann vollständig und effektiv, wenn es die Anforderungen und Richtlinien des adressierten Problems erfüllt bzw. löst (Hevner et al. 2004). Die Evaluation eines Build-and-Evaluate-Zyklus bietet Erkenntnisse, die die Gestaltungsziele und die Gestaltungsanforderungen betreffen. Die Ergebnisse aus der Evaluation bzgl. der ersten Build-and-Evaluate-Iteration haben demnach einen starken Einfluss auf die Voraussetzungen der zweiten Build-and-Evaluate-Iteration. Um die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Gestaltung und der Instanzen nutzbar zu machen, genügt es nicht, schlicht nach der Zielerreichung zu fragen. Auch Potenziale, Fehler und Best Practices müssen aufgedeckt werden, um im nächsten Entwicklungszyklus adressiert zu werden.

Die Evaluation enthält methodisch eine summative Evaluation, also die Prüfung des Artefakts hinsichtlich der Erreichung der Ziele. Sie kann vor dem Hintergrund der Nutzerzentrierung vom Bereich der Usability-Evaluationen profitieren. Usability-Evaluationen sind analytischer oder empirischer Natur und unterstützen den Eingang von Nutzerrückmeldungen in die Softwareentwicklung sowie die Umsetzung der iterativen Entwicklungsmethodik (Gould & Lewis 1985, Rosson & Carroll 2002). Analytische Methoden (z. B. Usability-Inspections, modellbasierte Analysen) würden dabei den Gegenstand bzw. das interaktive Produkt selbst auf bestimmte Eigenschaften hin untersuchen. Empirische Methoden (Usability-Labortests,

longitudinale Feldstudien, kontrollierte Experimente) würden die Verwendung und Interaktion mit dem Gegenstand bzw. interaktiven Produkt untersuchen. (vgl. Scriven 1967)

Hevner und Kollegen (2004, S. 86) unterscheiden beobachtende, analytische, experimentelle, testende und beschreibende Methoden für die Gestaltungsevaluation. Dabei lassen sich auch diese Unterscheidungen als empirische Methoden (Beobachtungen in Fall- oder Feldstudien, Experimentieren in kontrollierten Experimenten oder Simulationen, Deskriptive Methoden zur Nutzendemonstration) und analytische (Statische und Dynamische Analysen, Testing) auffassen.

Die gegebene Fragestellung fokussiert die Umsetzung der Anforderung in die Software-Instanz und soll damit durch die zukünftigen Nutzer im Kontext der zukünftigen Nutzung auf seine Zweckmässigkeit geprüft werden. Da es für den Gestaltungsprozess und das Ergebnis interessant ist, ob und wie sich das Verhalten der Akteure gegenüber der klassischen Reiseverkaufssituation verändert, eignet sich ein Experiment nicht, um diese Frage zu beantworten. Hier ist eine stärker explorativ ausgerichtete Methode gefragt, die nicht bedingt, dass das Skript durch die Forschenden vollständig kontrolliert wird, wie es ein Experimentaufbau verlangen würde (vgl. Atteslander 2008, S.165ff.). Spielarten bzw. Variationen der Experimente sind Simulationen und Planspiele. Die Wirtschaftswissenschaften machen für die Überprüfung der Wirksamkeit bzw. Wirkung von (möglichen) Interventionen häufig Gebrauch von Simulationen oder Planspielen. Während Simulationen die Prüfung einer Situation bzw. eines Artefakts mit artifiziellen Daten ist, deren Ablauf durch einen gegebenen, kontrollierbaren Algorithmus gesteuert ist, ist es bei Planspielen möglich, das Verhalten innerhalb des Planspiels zum Untersuchungsgegenstand zu machen. Die Akteure durchleben eine Situation, die nur durch wenige Vorgaben gelenkt wird. Die Teilnehmer verhalten sich dabei in denen ihnen zugeordneten Rollen. Die forschersische Prämisse ist dabei, dass sich schliesslich durch die Dynamik zwischen den Teilnehmern eine gewisse Situationsimmersion ergibt, die auf realitätsnahes Verhalten schliessen lässt. Damit ist also die Situation simuliert, das Verhalten jedoch nicht. Strategien oder

54

Handlungspläne (=Hypothesen) existieren zu Beginn nicht. Dennoch entsteht durch die Problemexplorations- und die Lösungsexploration eine beschreibende Gestaltungshypothese, die eine vergleichende Analyse der klassischen Reiseverkaufssituation und der neuen Reiseberatungssituation verlangt: *Die Ziele für eine Reiseberatung werden sowohl aus der Sicht des Kunden als auch aus der Sicht des Beraters durch die neue Reiseberatungsform besser erfüllt als durch die traditionelle Form.*

Da es ein Ziel der gestaltungsorientierten IS-Forschung sein muss, den Nutzen des Informationssystems für sein Anwendungsfeld, hinsichtlich der Lösung des adressierten Problems, für seine realen Nutzer nachzuweisen, muss es auch ein Anliegen der gestaltungsorientierten Evaluation sein, das Artefakt so realistisch wie möglich auf seinen Nutzen zu prüfen. Eine Möglichkeit wird im ebenfalls informationsintensiven Forschungsbereich der Informationsvisualisierungen durch die *Grounded Evaluation* (Isenberg et al. 2008) vorgeschlagen. Realbedingungen wie Änderungen der Aufgabenkomplexität, persönliche Problemlösestrategien, Stressniveaus und Zerstreuung durch die Umgebung, die in kontrollierten Experimenten nicht zum Tragen kommen, können durch die Komposition von geeigneten (vornehmlich qualitativen) Methoden zur realistischen Prüfung einbezogen werden (Isenberg et al. 2008). Zwar bleibt die Problematik, dass Effekte nicht auf Teilaspekte der Situation zurückgeführt werden können. Sowohl die umweltbedingten Einflüsse als auch die Menge der veränderten Merkmale der klassischen Verkaufssituation zur neuen Beratungssituation sind bzw. ist nicht kontrollierbar. Aber durch ein geeignetes Testdesign lassen sich diese Effekte zumindest in ihrer Wirkung ausgleichen und Gründe für bestimmte Effekte qualitativ eruieren.

Statt einem üblichen Experimentaldesign mit zwei unterschiedlichen Gruppen, wobei eine Gruppe die Intervention durch die unabhängige Variable erfährt und die Kontrollgruppe nicht, werden die Testteilnehmer beide Situationen (mit und ohne Intervention bzw. neue Beratung und klassische Beratung) im Sinne eines *within-subjects* Testdesigns erleben. Dabei werden die Situationen über die Testteilnehmer

permutiert, um den Effekt des Einflusses der zuerst erlebten Situation auf die zweite auszugleichen (= *Counterbalancing*, vgl. z. B. Shaughnessy et al. 2000). Nur das Erleben beider Situationen sichert die Möglichkeit für die Testteilnehmer, vergleichende Urteile zu bilden. Da eine innovative Gestaltung nur schwierig insgesamt vorstellbar ist, genügt das kurze „Bekanntmachen“ mit dem Artefakt nicht, wie es bei einer quantitativen Untersuchung z. B. durch einen Survey der Fall sein würde, um in nützlicher Frist Resultate zu erzielen. Darüber hinaus ist der Untersuchungsgegenstand eben nicht das Artefakt, sondern die Gesamtinteraktion von Reiseberater, Reisekunde und Unterstützungssystem im Direktkontakt. Zusätzlich dauert eine Beratungssituation 30 Minuten im Mittel und die Ressource Reiseberater ist begrenzt. Testnutzer müssen System und Verkaufs- bzw. Beratungssituation erlebt haben, die Dynamik mit dem jeweiligen anderen Akteur gespürt haben, bevor sie ein verwertbares Urteil bzw. verwertbare Aussagen über das Designartefakt und seinen Nutzen im Nutzungskontext treffen können. Die Beratungssituation insgesamt ist zu komplex für die bloße Erfassung von Nutzerwahrnehmungen durch standardisierte Methoden.

Dennoch soll innerhalb der Tests nicht gänzlich auf die Befragung mit standardisierten Fragesets verzichtet werden, da sie einen wertvollen Einblick in die Verkaufs- bzw. Beratungssituation vor dem Hintergrund theoretisch hergeleiteter Einflussgrößen für ähnliche Kontexte bieten. Darüber hinaus können durch Beobachtungen der Testdurchläufe und retrospektive Interviews nach der Beantwortung der standardisierten Fragen wertvolle Informationen über die Beweggründe der Nutzer, bestimmte Antworten zu geben, gewonnen werden.

Diese Triangulierung standardisiert (bzw. quantitativ) erhobener Daten aus dem Fragebogen mit den nicht-standardisiert erhobenen (bzw. qualitativen) Daten aus Beobachtungen und Interviews (Flick 2001) erreicht nochmals einen sehr detaillierten Einblick in die Haltung der Nutzer gegenüber der entstehenden bzw. wachsenden Gestaltung der neuen Reiseberatungsform und ihrer Unterstützung. Die Ergebnisse können wiederum in Problembeschreibungen einfließen, die in der

nächsten Build-and-Evaluate-Iteration als Voraussetzung für das aktualisierte Design Verwendung finden.

Im Hinblick auf die Anwendung der Evaluation bleibt Folgendes festzuhalten: Ein Nutzertest mit einem Systemprototyp fand jeweils in einer für die entsprechende Systeminstanz typischen Umgebung statt. Der Filialprototyp wurde also in einem Reisebüro getestet, der Fernprototyp im Call-Center und die Reisebegleitungsprototypen an angenehmen Orten in Zürich.

Die Testkunden erhielten zumeist eine detailliertere Anweisung als die Reiseberater. Dies geschah auf der Basis der Erkenntnis, dass die Reiseberater auch in der Realität häufiger auf Laufkundschaft reagieren und so in der realen Verkaufssituation wenig Vorwissen haben werden. Kunden jedoch bereiten sich bis zu einem gewissen (individuellen) Grad auf ihre Kontaktaufnahme mit dem Berater vor.

Das Aufgabenblatt für die Testkunden hatte jeweils zwei zentrale Inhalte: (1) kurze, neutrale Hintergrundinformation über den zu testenden Service und den Ablauf des Tests, (2) die Aufgaben in den zwei Testdurchgängen (klassisch/neu bzw. neu/klassisch). Der Ablauf eines Tests begann jeweils mit einer Begrüssung und der Einweisung in die Aufgabe und die Merkmale, die der Testkunde beachten musste. Es folgten die zwei Testdurchgänge, der Fragebogen mit den grösstenteils standardisierten Fragen und schliesslich das kurze Feedbackgespräch, das mit der Verabschiedung endete. Es wurde auch jeweils die Zeit eingeräumt, dass der Reiseberater seine Visitenkarte bei Interesse an den Testkunden geben konnte und sich diese zwei Personen von einander verabschieden konnten. Die Testkunden wurden über ein virtuelles Schwarzes Brett der Universität und ETH Zürich rekrutiert, das eine grosse Sichtbarkeit unter Studenten und Alumni der Hochschulen hat. Im Kundensegment des Wirtschaftspartners (20- bis 45-jährige junge und junggebliebene Reisende) liessen sich hier ausgezeichnet repräsentative Stichproben nehmen. Die Testteilnehmer erhielten jeweils eine Entschädigung für ihre Aufwände zwischen 40 und 50 CHF in bar oder Reisegutscheine des Partnerreisebüros im Wert von 150 CHF.

Während der Einweisungen wurde der Testkunde über seine Aufgabe (z. B. plane eine Erlebnisreise, Abenteuerreise, Rundreise durch Australien/Südamerika usw.) und die Parameter, die er zu beachten hat, aufgeklärt. Bei Planungsaufgaben beispielsweise war der Reisezeitraum nicht festgelegt, aber er musste ausreichend lang aus der Sicht des Kunden für eine Fernreise gewählt werden. Das Budget sollte jeweils zu den eigenen Verhältnissen passen. Aber die Entscheidung, überhaupt eine Reise zu machen, war nach Vorgabe bereits gefällt und damit wurde dem Testkunden auch vermittelt, dass ein Budget seinerseits existieren muss (natürlich für die Verkaufssituation angenommen). Während der Testdurchgänge wurden die Teilnehmer beobachtet, wie in der Problemexploration beschrieben. Nach dem Ausfüllen des Fragebogens folgten im retrospektiven Interview (methodisch informell) Nachfragen zu interessantem Verhalten oder spannenden Aussagen während der Testdurchgänge oder auch danach.

Der Fragebogen enthielt für den getesteten Direktkontakt (Filial-, Fernberatung bzw. Reisebegleitung) entsprechend passende standardisierte Fragen, die einer statistischen Auswertung zugeführt werden konnten. Entsprechend der definierten Ziele wurden Fragen zur Gesamtzufriedenheit (Briggs et al. 2008) mit der Situation und der Systemnutzung, zur Akzeptanz (Venkatesh et al. 2003), zur hedonischen und pragmatischen Qualität (Hassenzahl et al. 2003) sowie weitere Fragen zur Effizienz, Effektivität und Gebrauchstauglichkeit – auch in Bezug auf Aspekte des Direktkontakts und des verwendeten Prototyps – gestellt. Bis auf die Fragen zur hedonischen und pragmatischen Qualität wurden alle Fragen in Form von Aussagen formuliert. Die Zustimmung zu diesen Aussagen schätzten die Teilnehmer auf Likert-Skalen ein. Der Attrakdiff2-Fragebogen zur Bestimmung der hedonischen und pragmatischen Qualität ist dabei ein Polaritätsprofil (*semantic differential*, siehe Anhang für das konkrete Polaritätsprofil), das die Tendenz eines Testnutzers zu einem Adjektiv oder seinem Antonym abfragt (siehe auch Osgood (1952) und Hofstätter (1963)). Die Polaritätsprofile hatten zusätzlich einen positiven Effekt: Die Testteilnehmer konnten nicht oder kaum „hinter“ die Fragen sehen, um eine den Versuchsleitern zugeschriebene Erwartung zu erfüllen.

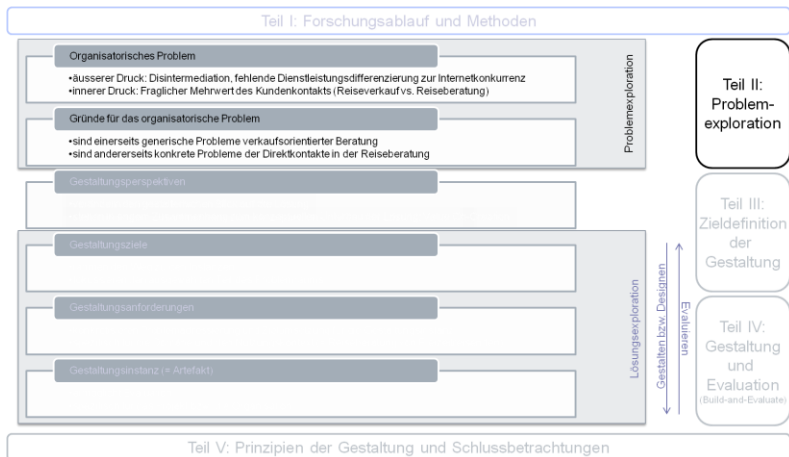
Die Auswertung der Testdaten gestaltete sich folgendermassen: Die beobachteten und durch Freitextkommentare oder informelle Nachgespräche gewonnenen qualitativen Daten wurden in die interessierenden Bereiche der Gestaltungsziele gruppiert. Darüber hinaus wurden mit den standardisierten Fragen auch quantitative Daten gesammelt, die zu einer statischen Aussage über die Gestaltungshypothese heran gezogen werden können: *Die Ziele für eine Reiseberatung werden sowohl aus der Sicht des Kunden als auch aus der Sicht des Beraters durch die neue Reiseberatungsform besser erfüllt als durch die traditionelle Form.*

Die unabhängige Variable ist demnach die Beratungsform, die entweder klassisch oder mit Unterstützung eines der entwickelten Softwareprototypen durchgeführt wird. Diese Variable hat also genau zwei Ausprägungen, ist also dichotom. Die abhängige Variable ist z. B. die Zufriedenheit, die pragmatische Qualität oder die hedonische Qualität. Für diese Variable muss eine metrische Skalierung bzw. eine Intervallskalierung sichergestellt werden. Dies soll mit den Likert-Skalen erreicht werden. Sind die Daten nun normalverteilt (Shapiro-Wilk-Test), kann der parametrisierte Signifikanztest t-Test angewendet werden, um zu zeigen, ob sich die Differenz zwischen den zwei Gruppenmittelwerten der Stichprobe zufällig ergaben oder tatsächlich in der Grundgesamtheit existieren.

Ist eine Voraussetzung verletzt – beispielsweise die Normalverteilung der Daten – muss ein nicht parametrisierter Signifikanztest angewendet werden, der keine Annahmen über die Verteilung der Daten voraussetzt. Zwar ist der t-Test für genügend grosse und annähernd gleichgrosse Stichproben ($n_1 = n_2 > 30$) robust gegenüber der Verletzung einer mathematischen Voraussetzung (Bortz 2005, S.131 und S. 141). Doch wird der dafür ausreichende Stichprobenumfang nicht erreicht. Wurde in der vorliegenden Arbeit festgestellt, dass Daten nicht normalverteilt sind, wurde der parameterfreie Wilcoxon-Test (Matched-Pairs Signed-Ranks) angewendet, um die Signifikanz der Gruppenunterschiede zu berechnen (Bortz 2005).

TEIL II: PROBLEMEXPLOURATION

Die Problemexploration erarbeitet den äusseren Druck auf Reisebüros, der durch Disintermediation durch fehlende Differenzierung im Markt charakterisiert werden kann. In der Reiseberatungssituation selbst sind die Ausprägungen der Ausrichtung der Reisevermittlung auf den Verkauf zu beobachten. Hinderliche Aspekte, um auf das eigentliche gemeinsame Ziel von Reiseverkäufer und Reisekunde hinzuarbeiten (der Reiseplan), werden als generische und konkrete Probleme erarbeitet.



4. INTERMEDIATION UND DAS GESCHÄFTSMODELL DER REISEVERMITTLUNG

Die Reisebranche bietet bereits heutzutage zum Verkauf seiner immateriellen Güter „Beratung“ an. Dennoch zeigt sich, dass dies nur eine Benennung ist und inhaltlich weiterhin ein Verkauf auf der Basis der Rolle als Intermediär zwischen Leistungserbringern wie Hotels und Reisekunden ist.

Dieses Kapitel zeigt auf, dass die Dienstleistung „Beratung“, also die intermediäre Beratung, erst noch entwickelt werden muss, bevor ein Mehrwert für den Kunden spürbar wird.

Eine intermediäre Beratung gibt es nicht. Dieser plakative Satz fasst kurz und prägnant die Realität von Verkaufsprozessen im Alltag zusammen. Diese Verkaufsprozesse, ob im örtlichen Technikfachhandel, im Reisebüro, bei Versicherungsvertretern oder in Banken, haben ein konkretes Ziel: den Verkaufsabschluss. Dieses Kapitel erarbeitet die aktuelle Rolle von Intermediären, den Vermittlern von Produkten und Dienstleistungen, sowie das aktuell vorherrschende Konzept der verkaufsorientierten Beratung. Da diese konventionelle Auffassung von Beratung und seine traditionelle Ausrichtung auf den Verkauf durch die Informationsfülle im Internet unterminiert werden, wird auf vielen Ebenen die Neuausrichtung der Reisebüros gefordert. Die Substanz dieser Forderungen und die Positionierung dieser Arbeit werden im Folgenden erarbeitet.

4.1 INTERMEDIATION IN DER REISEBRANCHE

Intermediäre, wie sie wortwörtlich verstanden werden können, vermitteln zwischen (mindestens) zwei diskriminierbaren Einheiten zum eigenen Vorteil. Die traditionelle Marketing-Theorie (Alderson 1954) beschreibt Intermediäre als Organisationen, die Austausche zwischen Produzenten und Verbrauchern unterstützen, wobei die Effizienz des Austauschprozesses durch das Aggregieren

von Transaktionen gesteigert wird, um Skalen- und Verbundeffekte (Economies of Scale und Economies of Scope) zu erzeugen (Alderson 1954, Coyle & Andraski 1990). Online-Intermediäre und Cybermediäre lassen sich in diese Definition einfassen (Sarkar et al. 1998, Giaglis et al. 1999). Schon dadurch entsteht das Problem der Abgrenzung zwischen den Formen der Intermediation, ob sie online oder offline stattfinden, sowohl gegenüber den Anbietern als auch gegenüber den Kunden.

Differenzierungsmerkmale aus den traditionellen Intermediärsfunktionen herauszuarbeiten bedeutet, diese vor dem Hintergrund der Transaktionskosteneffizienz von Online- und Offline-Vermittlern zu diskutieren. Diejenigen Funktionen von Intermediären, deren Adressat auch oder nur der Kunde ist, sind dabei mögliche Kandidaten zur Differenzierung gegenüber dem Kunden. Dabei muss die Bedingung gelten, dass die Transaktionseffizienz einen Vorteil für den Kunden bietet. Da es offenbar für Reisekunden zunehmend schwieriger wird, im Besuch eines stationären Reisebüros einen Vorteil zu sehen, also keine Transaktionskosteneffizienz empfunden wird, soll die geschäftliche Praxis in der Reisevermittlung erfasst werden.

Intermediation beruht auf Informationsasymmetrien und der Schaffung von Transaktionskosteneffizienzen auf der Basis von Risikohandel (Sarkar et al. 1995, Allen & Santomero 1996, Tietz 2007). Das bedeutet beispielsweise, dass der Intermediär dem Kunden einen ortsnahen Ansprechpartner bietet, während es nur sehr schwierig wäre, den Anbieter direkt zu erreichen. So kann der Intermediär Unsicherheiten beim Kunden entgegenwirken und übernimmt für ihn den Kontakt mit dem Anbieter.

Die Notwendigkeit für Intermediation kann als Imperfektion des Marktes verstanden werden, in dem Endkunden zu hohe Transaktionskosten auf sich nehmen müssten, um beim Direktanbieter zu kaufen. Die Schlussfolgerung ist, dass mit der Senkung der Transaktionskosten, Intermediäre an Bedeutung verlieren (Allen & Santomero

1996). Dieser Bedeutungsverlust wird als das Phänomen der Disintermediation bezeichnet und meint den zunehmenden Ausschluss von der Wertschöpfungskette.

Reiseintermediäre bzw. Reisebüros, ob online oder offline tätig, sind die letzte geschäftliche Instanz vor dem Endkunden in der Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 9 oben). Sie sind es also, die die bis hierhin erstellten Werte wiederum mehrwertig an den Kunden tragen müssen. Das Bestreben der Leistungserbringer, angefangen bei der Destination selbst, Direktkanäle zu öffnen, die die Wertschöpfungskette verkürzen, wird durch das Internet und den damit verbundenen Möglichkeiten forciert (z. B. Egger 2005, Sarkar et al. 1995, Giaglis et al. 1999).



Abbildung 9. Wertschöpfungskette im Tourismus nach Pitt et al. (2001, S. 422)

Mit der nebenläufigen Cybermediation (= andere Marktteilnehmer besetzen den Platz in der Wertschöpfungskette) ergeben sich für traditionelle Reiseintermediäre mit Filialgeschäft beträchtliche Herausforderungen. Internet-Intermediäre können vielfach die traditionellen Funktionen der Intermediäre effizienter ausführen und erreichen durch einen vereinfachten Zugang der Nutzer zum 24-Stunden-Reisebüro im Internet eine höhere Transaktionsrate und eine noch weit grössere Sichtbarkeit für ihre Marke und etwaige Eigenprodukte (insofern sie auch als Reiseveranstalter – z. B. TUI – und/oder Destinationsmanager – z. B. Kuoni – aktiv sind).

Sarkar und Kollegen (1995) benennen Intermediäre, die zwischen Unternehmen Leistungen vermitteln, sogenannte B2B-Intermediäre, und die Intermediäre, die zwischen Unternehmen und einem Endkunden Leistungen vermitteln, sogenannte B2C-Intermediäre. Ein Reisebüro, wie es in dieser Arbeit betrachtet wird, vermittelt die Leistungen der Reiseanbieter an Endkunden. Es ist also ein B2C-Intermediär. B2C-Intermediäre erfüllen Funktionen gegenüber der Anbieterseite und gegenüber dem Kunden. Zusätzlich ergeben sich in diesem Rahmen auch Schnittstellenfunktionen, die für beide Beteiligten nützlich sind (Sarkar et al. 1995,

s. Tabelle 1 für eine Zusammenfassung). B2C-Intermediäre erfüllen insgesamt in den Kategorien Identifikation, Präsentation, Selektion, Transformation, Aggregation und Distribution von Angeboten Funktionen, die auf einer höheren Ebene der Risikoreduktion und der Transaktionskosteneffizienz dienen.

Tabelle 1. Funktionen von B2C-Intermediären.

Funktion	Beschreibung	Nutzer der Funktion
Identifikation und Präsentation		
Angebots- aufklärung	Der Intermediär trägt Informationen über die Existenz von Angeboten und ihren Eigenschaften an den Kunden.	Schnittstelle
Suche und Evaluation	Der Intermediär arrangiert die Angebotspalette zielgruppenspezifisch.	Anbieter
Kundeninfor- mations- sammlung	Der Intermediär sammelt Informationen über Kunden.	Anbieter
Selektion und Transformation		
Bedarfser- mittlung und Angebots- abbildung	Der Intermediär unterstützt bei der Identifikation zuverlässiger Bedürfnisse. Er unterstützt die Abbildung dieser Bedürfnisse auf ein Angebot.	Kunde
Aggregation		
Angebots- integration	Komplementärprodukte, -dienstleistungen und/oder –informationen reichern das Hauptangebot an.	Schnittstelle
Distribution		
Angebots- verbreitung	Der Intermediär ist in Kundennähe, Absatz- und Marketingkanäle sind zielgruppenspezifisch.	Anbieter

Verkaufs- steuerung	Der Intermediär hält Aktivitäten vor, die Angebotswahl der Kunden zu beeinflussen.	Anbieter
--------------------------------	--	----------

Risikoreduktion

Kunden- risiko- management	Der Intermediär gleicht Informationsdefizite oder Informationsunsicherheiten aus, die die (bisherige) Entscheidung beeinträchtigen.	Kunde
---	---	-------

Anbieter- risiko- management	Der Intermediär gleicht Unsicherheiten (z. B. Zahlungsmoral) auf den Kunden bezogen aus und trägt Teile des Fehlerrisikos von Angeboten (Einwandsbehandlung).	Anbieter
---	---	----------

Integration von Kunden- und Anbieter- bedürfnissen	Durch den Interessensausgleich von Kunden und Anbietern baut der Intermediär Konflikte zwischen Kunde und Anbieter ab.	Schnittstelle
---	--	---------------

Transaktionskosteneffizienz

Skalen- und Verbund- effekte durch Transaktion	Oft mithilfe von IT erreichen Intermediäre Effekte, die den Absatz auf Anbieterseite steigern und die Preise auf Kundenseite senken.	Schnittstelle
---	--	---------------

Zur **Identifikation** trägt die Angebotsaufklärung bei. Dabei trägt der Intermediär Informationen über die Existenz von Angeboten zusammen und bietet diese Informationen dem Kunden. In der Produktwerbung von Elektronikmärkten beispielsweise ist das sehr plakativ, wenn diese titeln: „Weltneuheit“ und damit mutmasslich sagen wollen: „Für dich als erster entdeckt, lieber Kunde.“ Wie soll der Kunde auch etwas kaufen, von dem er nicht weiss, dass es das gibt? Hier profitiert der Kunde, der einen möglicherweise bisher nicht oder unzureichend befriedigten

Wunsch bzw. Bedarf befriedigen kann. Anbieter profitieren hierbei selbstredend, da der Vermittler den Zugang zum Kunden herstellt und ggf. sogar die Zielgruppe eruiert. Reisebüros nehmen diese Aufgabe in ganz ähnlicher Weise wahr. So stellen nicht (nur) die Leistungserbringer Kataloge her und sorgen für ihre Distribution. Insbesondere bei kleineren Produkten wie Ausflügen ist auch der interaktive Reisekunde von heute bisweilen noch überrascht, was das Reisebüro ihm anbieten kann. Ein wesentlicher Bestandteil der Information über Reiseprodukte sind destinations- und aktivitätsspezifische Kataloge, aber selbstredend auch die Webseiten der Reisevermittler.

Das Spezifizieren des Angebots auf Zielgruppen ist im Rahmen der Angebotsidentifikation auch eine wesentliche Funktion von Intermediären. Durch die Recherche nach Zielgruppen bzw. Kundensegmenten leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Marktfähigkeit von Produkten. Die fortlaufende Evaluation sorgt für den kontinuierlichen Abgleich der Produkte mit den Kundeninteressen, was wertvolle Informationen für die Anbieter sind. Die Markt- und Kundensegmentierung ist eine Marketingstrategie mit dem Ziel, homogene Teilmärkte zu schaffen, die gleich bearbeitet werden können (Freter, 2008). Kundensegmente beruhen dabei auf dem Kundenwert und beschreiben Kunden, deren ökonomische Bedeutung unmittelbar für den Intermediär und mittelbar für den Anbieter gleich ist (Freter, 2008). Reiseintermediäre arbeiten ebenfalls auf der Basis von Markt- und Kundensegmenten. Pauschalreisende, Individualreisende, Städtereisende, Luxusreisende usw. sind typische Bezeichnungen, die sich auch in den Webseiten der Reisevermittler wiederfinden.

Innerhalb der Kundenentscheidung spielt der Intermediär eine gewichtige Rolle, in die die Expertise des Intermediärs einfließt und er seine Daseinsberechtigung am spürbarsten rechtfertigen kann und muss. Die Aufgabe der Bedarfsermittlung weniger auf Segmentniveau als auf individuellem Niveau fällt dem Intermediär zu. Sie ist zwar eine Dienstleistung an den Anbieter, doch der Kunde profitiert am meisten davon, wenn ein Angebot an seinen wahren Bedürfnissen orientiert ist und er etwas kauft, was er wirklich möchte und/oder braucht. In Abhängigkeit der Natur

68

des Angebots ist die Bedarfsermittlung eine eher einfache Aufgabe (z. B. bei einem Suchgut wie einer Jeans, Grösse, Farb- und Schnittwunsch abzufragen) oder ein komplexer Prozess (z. B. bei einem Erfahrungsgut wie einer Reise oder einem Vertrauensgut wie einer Anlagestrategie). Die **Transformation** von Bedürfnissen in konkrete Parameter der Angebote ist eine weitere wesentliche Aufgabe der Intermediäre, die die Unterbreitung individualisierter, personalisierter Offerten ermöglicht.

Typische Entscheidungshilfen wie Vergleichen und Filtern erreichen Intermediäre durch die **Aggregation** gleicher Angebote unterschiedlicher Anbieter sowie durch die Zusammenführung mit Komplementärangeboten. Am Schraubenregal des örtlichen Baumarkts trifft der Kunde oft auch den Schraubendreher und im Reisekatalog findet sich rasch neben dem Bild eines Hotels in Berlin das Angebot für eine Stadtrundfahrt oder einen Halbtagesausflug mit dem Kahn über die Spree.

Intermediäre bieten schliesslich für den Verkaufsabschluss unterschiedliche Kanäle für die **Distribution** an. Dies nimmt den Anbietern den Aufwand für den Aufbau der Kanäle und ihre zielgruppenspezifische Ausrichtung. Dabei können Vermittler während des Kaufs durch ihren direkten Kontakt zum Kunden Einfluss auf seine Entscheidungen nehmen. Davon profitieren Anbieter im Besonderen und der Weg für Prioritätsverträge ist frei. Dies konstituiert einen gewichtigen eigenen Vorteil der Intermediäre.

Die den oben genannten Aufgaben übergeordneten Intermediationsfunktionen betreffen die **Risikoreduktion auf Anbieter- und Kundenseite** sowie die **Transaktionskosteneffizienz** (siehe auch bei Tietz (2007)). Durch z. B. die Übernahme der Abwicklung mit dem Kunden, nimmt der Intermediär dem Anbieter Teile seines geschäftlichen Risikos ab. Auch kann er dem Kunden gegenüber mit unsicherheitsausgleichenden Informationen (Produktaufklärung), eigenen Gewährleistungen und einer gezielten Einwandbehandlungen kaufbezogene Risiken abfedern. Diese bidirektional risikomildernden Interventionen tragen zum Interessensausgleich zwischen Kunde und Anbieter bei. Zusammen mit der

zielgruppenspezifischen Marktansprache findet – in der besten aller Welten – das richtige Produkt den richtigen Kunden und umgekehrt.

Interessant machen sich Intermediäre allgemein und Reisevermittler spezifisch im Markt über die Transaktionskosteneffizienz (Tietz 2007), die sie gegenüber dem Direktangebot wie z. B. Flügen von einer Airline behaupten müssen. Dies begründet sich in Informationsasymmetrien und der Logik der Transaktionskosten (Sarkar et al. 1995, Allen & Santomero 1997). Transaktionskosten bezeichnen dabei z. B. Such- und Informationskosten (auch die damit verbundene Kommunikation und Aufwände für beispielsweise den Preisvergleich), Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Überwachungskosten (z. B. Gewährleistungen) aus der Sicht des Kunden. Sie können also monetäre Werte, aber auch Zeitwerte oder personenbezogene bzw. soziale Werte (z. B. Aufgabe der Privatsphäre) einschliessen. So gilt in der Intermediärstheorie der klassischen Marketing-Theorie (Alderson 1954) folgende Ungleichung:

$$T_1 > T_2 + T_3$$

Dabei sind die Direkttransaktionskosten T_1 bei der direkten Verbindung von Verbraucher und Anbieter grösser als die Summe der Transaktionskosten, die beim Vertrieb vom Anbieter zum Vermittler (T_2) und vom Vermittler zum Kunden (T_3) entstehen. Intermediäre können durch das Erzeugen von Skalen- und Verbundeffekten sowohl T_2 als auch T_3 reduzieren. Das Internet und aufkommende E-Commerce-Angebote liessen diese Ungleichung aus den Fugen geraten. So gibt es im Wesentlichen drei leitende Überzeugungen in der Literatur, wie die grundlegende Logik der Transaktionskosten die Situation für Intermediäre ändert (Sarkar et al. 1995, 1998): (1) T_1 sinkt derart, dass das Direktangebot lukrativer für den Kunden wird als die Beschaffung über den Vermittler. Dies wird z. B. durch die bessere Erreichbarkeit der Hersteller bzw. Leistungserbringer im Internet erreicht. Die Identifikation geschieht über die Anbietermarke, nicht über die Marke des Intermediärs. Dieser wird über kurz oder lang aus der Wertschöpfungskette

ausgeschlossen, was eine Disintermediation konstituiert. (2) T_3 wird durch neue Marktteilnehmer (E-Commerce-Intermediäre) derart reduziert, dass sie die Position in der Wertschöpfungskette neu besetzen. Sie sorgen beispielsweise für das Senken von Suchkosten durch die flexibler erreichbare Angebotsaggregation und zeigen so die Cybermediation. (3) Trotz Senkung von T_1 durch Direktanbieter und T_3 für neue Marktteilnehmer gelingt es Intermediären, die Ungleichung aufrecht zu erhalten und durch die Reduktion von beispielsweise anderen Transaktionskostenanteilen wie den Entscheidungskosten ihren Platz in der Wertschöpfungskette wieder zu besetzen. Diese Strategien konstituieren eine Re-Intermediation. Strategien der Intermediäre fassen also auf anbieter- und kundenseitigen Kompetenzen zur Transaktionskosteneffizienz und zur Risikoreduktion der medierten Teilnehmer (Tietz 2007). Da in dieser Arbeit die Reiseberatungssituation fokussiert wird, bei der Intermediär und Kunde zusammen treffen, sollen die Intermediationsstrategien nur aus dieser Sicht beleuchtet werden⁶.

Für die Steigerung der Effizienz von Transaktionskosten (Abbildung 10) kristallisieren sich insbesondere (A) der Baligh-Richartz-Effekt bzw. die Kontaktreduktion durch die Aggregation heraus. Aber auch Effizienzvorteile durch (B) Koordination, (C) Standardisierung, Skaleneffekte durch (D) Spezialisierung und (E) die Erfahrung des Intermediärs tragen zu den Vorteilen der intermediären Transaktion gegenüber der Direkttransaktion bei (Tietz 2007).

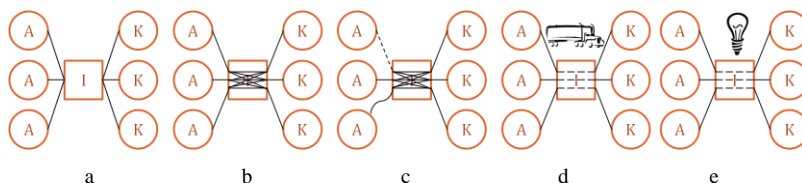


Abbildung 10. Strategien für Transaktionskosteneffizienz durch Intermediäre nach Tietz (2007)

⁶ Für die allgemeine Einordnung in Marktoperationen kann beispielsweise Tietz (2007) konsultiert werden.

Durch (A) die Aggregation einer hohen Anbieterzahl kann der Intermediär einen Baligh-Richartz-Effekt erzeugen, also seine Effizienz dadurch herausstellen, dass er für den Kunden die Kontakte mit Anbietern reduziert (Tietz 2007). Dies hat einen positiven Effekt auf die Suchkosten. Auch Reisevermittler können ihren Kunden diesen Mehrwert bieten. Unterschiedliche Produkte vom Flug über das paketierte Programm bis hin zur Museumstour in der Stadt der Wahl führen Reisebüros auch für alle Produkte unterschiedliche Anbieter zusammen und können bei markensensiblen Kunden auch auf diese Wünsche eingehen. Im Bereich dieses Transaktionskostenvorteils gibt es offensichtlich keinen Unterschied zwischen Online- und Offline-Reisebüros.

Intermediation kann auch durch (B) Koordination einen Effizienzvorteil erreichen. Gerade auch bei einer hohen Anbieterzahl und nur wenig verfügbaren Intermediären kommt dieser Vorteil zum Tragen (Tietz 2007). Offline-Reiseintermediäre können hier kaum einen echten Vorteil leisten. Bei sehr komplexen und nischenaffinen Reisebedürfnissen reduziert sich jedoch die Anzahl der verkaufsfähigen Intermediäre und die Nischenanbieter sind oft zu klein, um selbst direkt im Markt zu agieren. Dies ist z. B. für Anbieter von Voluntariatsaufenthalten, sozial- oder umweltbewussten Reisen, Gesundheits- oder Gay-Reisen der Fall, bei denen eine Reisebürospezialisierung immens den Zugang der entsprechenden Klientel zu diesen Angeboten verbessert. Hier erscheint der Kontakt zu einem menschlichen Reiseberater⁷ stärker nachgefragt. Aber auch für Online-Reisebüros mit einem Long-Tail-Geschäftsmodell (vgl. Anderson 2006) kann das Mehrwertangebot an den Kunden getragen werden. Der besser informierte Kunde mit verbesserten Zugängen zu Informationen dürfte diesen Vorteil am stärksten reduzieren (Lewis et al. 1998).

Ein weiterer Vorteil ergibt sich durch (C) die Standardisierung. Diese ist insbesondere für Online-Reisebüros möglich, da sie in der Regel genau auf die technische Zusammenführung von Angeboten gegenüber dem Kunden spezialisiert sind. Ihre operationelle Exzellenz ist insbesondere darauf fokussiert, technische

⁷ z. B.: <http://www.m-travel.ch/de/presse/mitteilung.aspx?nr=1044> [10.10.2011]

Schnittstellen zu aggregieren, beinhaltetete Produkte kombinierbar in einer Buchung zu machen und die Transaktion in den Phasen Vereinbarung sowie Abwicklung⁸ vereinfacht. Die führenden Anbieter der Global Distribution Systems (GDS), Amadeus, Sabre und Galileo beispielsweise, stehen beispielhaft für diese Ausnutzung eines grossen Vorteils: Kunden nutzen eine Plattform bzw. Schnittstelle, um alle für sie relevanten Produkte zu buchen – Hotel, Flug, Tour, Ausflüge vor Ort, kaum ein Wunsch bleibt ohne Produktbelegung zurück (Egger 2007). Offline-Reisebüros haben zwar auch GDS-Zugang, aber dieser ist selten so durchgehend nutzbar wie der Zugang über die reinen Online-Anbieter, da sie z. B. auch für sie höher-prioritäre Produkte aus anderen Systemen beziehen oder einen günstigeren Preis für den Kunden erreichen, wenn sie Produkte aus unterschiedlichen Systemen kombinieren. Diese Offline-Praxis kann sich sogar in einer den Nutzer gänzlich verwirrenden Webseite niederschlagen (Hallsten et al. 2010, Bühler 2011), die das Buchen im Online-Kanal extrem erschwert. Da das Offline-Reisebüro nicht auf die Präsentation und Zugänglichkeit der technischen Aggregationsschnittstelle spezialisiert ist wie ein Online-Reisebüro, fällt es ihm gegenüber ab. Dies konstituiert die Hauptfrage der Nutzer, die plakativ wie folgt gestellt werden kann: *„Was soll ich als Kunde in einem Reisebüro, wenn ich über eine Expedia- oder Opodo-Suche unzählige Anbieter und verschiedene Daten gleichzeitig durchsuchen kann, ohne die Kontrolle abgeben zu müssen – rund um die Uhr und mit der Möglichkeit, jederzeit abzubrechen.“* Abbruchquoten im Internet sind relativ hoch und die sogenannte *Look-to-Book-Relation* oft ungünstig, was sich erst durch den Massenvertrieb rechnet. Standardisierungen im Bereich der Inspiration, also den Informationsphasen des Kunden (Anregungs- und Anbahnungsphase) sind bisher nur stark vereinzelt und versuchsweise zu finden. Hier den technisch durchgängigen Schritt von der Inspiration zur Buchung zu gewährleisten, ist noch immer in der Zukunft gelegen. Erste Versuche beinhalten oft einfach beispielhafte Pauschalangebote zu Destinationen, die der Nutzer zunächst auswählt (beispielhaft bei TUI in Abbildung 11). Anhand von Reisearten lassen sich

⁸ Transaktionsphasen siehe z. B. bei Schubert et al. (2003)

ebenfalls Beispielangebote unterbreiten, aber auch eine vorerst produktfreie Inspiration zur Verfügung stellen.

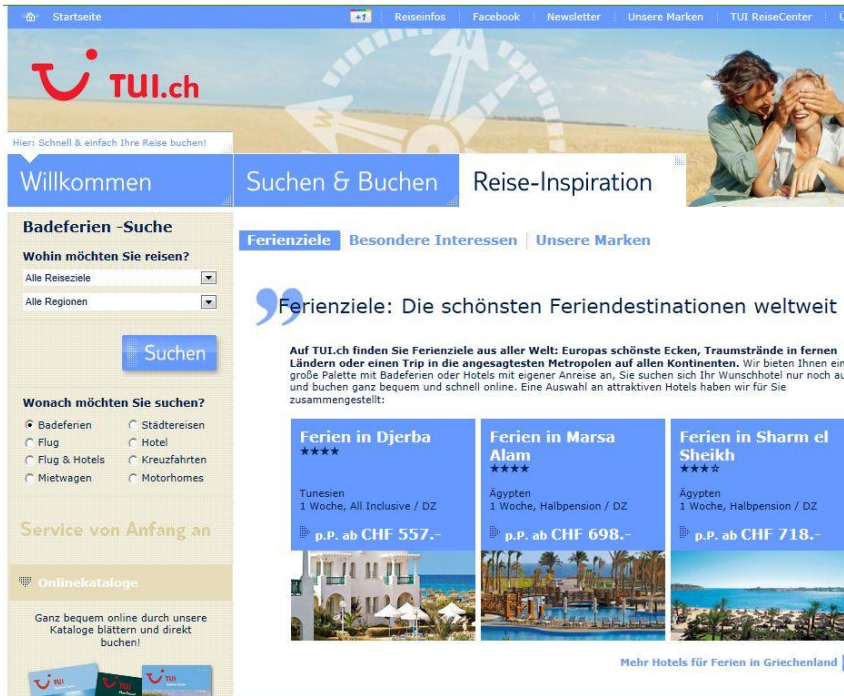


Abbildung 11. TUI-Reiseinspiration⁹ anhand von Beispielprodukten, die nach der Auswahl einer Destination angezeigt werden.

Ein weiterer Vorteil hinsichtlich der Transaktionskosteneffizienz durch Intermediation entsteht für den Kunden, wenn der Intermediär (D) Zugang zu Technologien hat, den der Anbieter nicht hat bzw. weder der Anbieter noch der Abnehmer hat. Vornehmlich kann dies auch ein Vorteil bei Nischeninteressen des Kunden sein, da in diesem Fall wiederum die Anbieter kleiner sind und vom Zugang zu potenziellen Kunden der Intermediäre profitieren wollen. Den Effizienzvorteil durch Spezialisierung können demzufolge nur Bereiche der Online- und Offline-

⁹ <http://www.tui.ch/reise-inspiration/> [10.10.2011]

Reisebüros gewährleisten. Einen generellen Vorsprung für online oder offline gibt es zunächst nicht. Erst in Zusammenhang mit der Standardisierung dürfte der Vorteil an die Online-Reisebüros gehen.

Schliesslich kann der Intermediär durch seine (E) Erfahrung im Anbieternetzwerk sowie dem Umgang und der Entwicklung von Kundenwünschen einen Mehrwert für Kunden bieten. Dies sollte nicht nur in Nischenmärkten sondern auch in Massenmärkten möglich sein, indem er auf langjährige Branchenerfahrung zurückgreifen kann, um diese in den Dienst des Kunden zu stellen. Anspruchsvolle und komplexe Kundenwünsche wie beispielsweise eine 3-monatige Rundreise in Südamerika bedürfen eines Reisespezialisten, eines Beraters, der nicht nur die Destination und die in Frage kommenden Produkte kennt, sondern auch im Stande ist, diese sinnvoll zu kombinieren, sei es örtlich oder zeitlich in Abhängigkeit relevanter Parameter wie Regenzeiten, Feste der Regionen o.ä. Dies maschinell abzubilden ist sicher nicht unmöglich, verlangt aber derzeit von Internetnutzern viel Zeit. Bis zu 25 Stunden verharren Reisewillige auf bis zu 50 verschiedenen Webseiten, um sich die Informationen zu ihrer Reise zu sammeln und die relevanten Buchungen zu tätigen (Lohmann et al. 2011). Im Vergleich zu einer durchschnittlichen Beratungszeit von 30 bis 60 Minuten in einem Reisebüro erscheint hier der Effizienzvorteil de facto sichtbar, wenngleich auch ein Reisebüro nicht die einzige Informationsquelle für die treue Klientel sein wird und insgesamt sicher mehr Zeit aufgewendet wird.

Wenngleich die Intermediationsstrategien insgesamt für Reisevermittler möglich sind, erscheint besonders die erfahrungsbasierte Angebotsvermittlung für Reisebüros sinnvoll (Tietz 2007). Ein Blick in die geschäftsmodellbezogene Logik soll im Folgenden die Umsetzung einer solchen Strategie (oder einer möglichen anderen) beleuchten.

4.2 GESCHÄFTSMODELLE DER REISEVERMITTLUNG

Ein Geschäftsmodell definiert Osterwalder als Konzeptualisierung der Logik, wie ein Unternehmen Geld verdient (Osterwalder, 2004). Das Geschäftsmodell befindet sich dabei als Schicht zwischen der Strategieschicht und der Prozessschicht. Visionen und Ziele des Unternehmens werden in der Strategie festgelegt und überwacht. Die Prozessschicht beinhaltet die Implementierung konkreter Workflows. Osterwalders (2004) Ontologie als generisches Referenzmodell für Geschäftsmodelle kann zur Erarbeitung von Geschäftsmodellen branchenunabhängig eingesetzt werden, anhand derer durch die Explikation Schwächen und Stärken identifiziert werden können.

Das Referenzmodell besteht hauptsächlich aus den vier Bereichen Produkt, Kundenschnittstelle, Infrastrukturmanagement und Finanzen. Der Bereich des Produkts legt den Geschäftsbereich der Unternehmung fest, welche Produkte und Dienstleistungen sie anbietet und welche Wertversprechen sie gegenüber dem Markt macht. Die Kundenschnittstelle fragt nach den Zielkunden des Unternehmens, wie das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen an diese liefert und welche Kundenbeziehungen das Unternehmen eingeht. Im Bereich des Infrastrukturmanagements wird formuliert, wie das Unternehmen Fragen der Infrastruktur und der Logistik löst, welche Art von Wertenetzwerk dabei entsteht und mit welchen Partnern es dies bewerkstelligt. Schliesslich geben die Finanzen das Einkommensmodell, die Kostenstruktur sowie die finanzielle Nachhaltigkeit wieder. Zusammengefasst kann ein solches Geschäftsmodell wie in Abbildung 12 dargestellt werden.

Produktinformationen von Dritten und reichern diese für den Kunden an, z. B. mit Bewertungen, um zusätzliche Entscheidungsunterstützung zu leisten (z. B. reisegeier.ch). Hierbei ist stets ersichtlich, dass eine Buchung bei einem fremden Anbieter stattfinden würde. Auch die Innovatoren, die völlig neue Wege bei der Angebotsgestaltung gehen, finden sich vorwiegend im Internet. Beispiele sind umgekehrte Auktionen für touristische Produkte (z. B. priceline.com) und die „Katze-im-Sack“-Verkäufe, wobei der Kunde genaue Lage und den Namen des Hotels erst nach dem Kauf erfährt, dafür aber von starken Preisreduktionen profitiert (z. B. hotwire.com). Bedauerlich an dieser Übersicht der Angebotsdifferenzierung ist, dass Offline-Reisebüros sich innerhalb ihres Hauptgeschäfts, der persönlichen Reiseberatung in Filialen, nur unwesentlich unterscheiden. Neue Filialausstattungen gab es in den vergangenen Jahren viele: STA Travel beispielsweise teilt seit 2009 seine Vorzeigefilialen in Zonen (Discovery Zone, Consultation Area, Welcome Area) ein (Domino Commercial Interiors Ltd. 2009). Kuoni macht in Genf und Lausanne seit 2010 mit urigen Lounges die Kunden reiselustig (Kuoni 2010a)¹¹. Diese Vorstösse jedoch betreffen selten den grundsätzlichen Aufbau des Arbeitsplatzes und haben nur selten Einfluss auf die Vorgehensweisen und die Gesprächsführung während der Beratung. Ein interessanter Gedanke wurde in 2001 von der TUI AG (2001) aufgegriffen, die erstmals auch den Arbeitsplatz umstrukturierte und dem Kunden auch eine Einsicht auf einen gemeinsamen Bildschirm erlaubte (Abbildung 13). Dennoch blieben alle Möglichkeiten der Interaktion beim Berater und der Kunde blieb passiver Zuschauer in der Beratung.

¹¹ ein Presse-Blog (27.01.2011): <http://www.sistyle-blog.ch/post/2011/01/27/Kuoni-mit-neuen-Flagship-Stores-in-Genf-und-Lausanne.aspx>

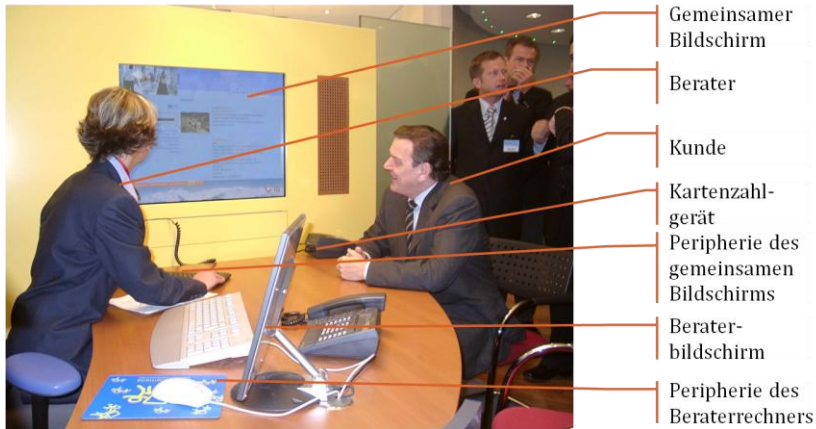


Abbildung 13. World of TUI Reiseerlebniscenter Berlin zu seiner Eröffnung in 2001 mit dem damaligen deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder (TUI 2001)

Mittlerweile hat das Reiseerlebniscenter eine weitere Wandlung hinter sich. Die Arbeitsplätze sind wieder zum traditionellen Design zurück gekehrt. Auf Inspiration setzt die TUI jedoch weiterhin, wie auch oft anderenorts in Lounge-Ecken und über grosse Displays mit beeindruckenden Bildern von Traumdestinationen. Beratungen finden am Rand des grossen Filialraums statt, erhöht auf einem Podest (Abbildung 14). Der modulare Aufbau (Ansorg GmbH 2011) der Flaggshipfiliale ist für die Mehrzwecknutzung gedacht, ist aber auch in den Vorzeigegeschäften von anderen Offline-Anbietern zu finden. So lässt sich die Inspirationsfläche in der Discovery Zone von STA Travel wiederfinden wie auch in den Ausstellungsregalen von Kuonis Lounge-Bereichen. Kuoni, STA Travel und die TUI stehen hier stellvertretend für andere Reisebüros, die weiterhin ein ausgeprägtes Ladengeschäft unterhalten. Auch auf den derzeit eingeschlagenen Wegen ändert sich kaum etwas am Wertversprechen gegenüber dem Kunden. Einen Vorsprung wagte die Amadeus-Tochter traveltainment 2009 mit der Microsoft-Surface-Applikation „Vision Desk“ (siehe auch den Anhang zu verwandten Sytsemen). Während die Geschäftsleitung des IT-Unternehmens überzeugt war, dass dies eine fundamentale Veränderung des

Reisebüroverkaufs bringen würde¹², setzte sich die bloße Visualisierung von buchbaren Produkten auf einer interaktiven Karte bisher nicht in Reisebüros durch.



Abbildung 14. World of TUI Reiseerlebniscenter Berlin in 2011, lounge (l., TUI 2011) und die Beraterarbeitsplätze Am Rand auf dem Podium (R., Ansorg 2011)

Die Produktpaletten der Reisevermittler entsprechen meist generalistischen Angeboten, die bisweilen für Geschäftszweige spezialisiert zugeschnitten werden wie im Fall von Kuoni mit der Pink Cloud Filiale für Gay-Ferien. Zwischen den Angebotspaletten der Online- und Offline-Reisevermittler sind auch kaum Unterschiede zu finden. Jedoch gibt es Produkte, die im Online-Kanal besonders gut zu handeln sind. Normalerweise haben diese den Vorteil, dass sie wenige Parameter besitzen, die für eine Planung im Voraus relevant sind. Das schliesst nicht die Komplexität des Produktes als solches aus, sondern beinhaltet einfach, dass die Eigenschaften, die den Entscheidungsprozess beeinflussen, erstens überschaubar in ihrer Anzahl sind und zweitens auch ohne Hilfe oder Rücksprache festgelegt werden können. Flüge haben die Disintermediation vorgemacht. Die Hotellerie ist ebenfalls sehr erfolgreich als Direktanbieter im Internet. Als drittstärkster Markt im Online-Geschäft zeigen sich die Autovermietungen (Egger 2005). Die Anbieter dieser Märkte weisen eine starke technische Produktstandardisierung und weitreichende Systemintegrationen auf. Weitere Produktkategorien sind weniger vereinheitlicht. Die Diversität der Buchungs- und Informationssysteme zeigt sich schliesslich insbesondere bei den Attraktionen (Egger 2005) und den stark

¹² <http://www.tnooz.com/2009/09/30/gadgets/traveltainment-builds-microsoft-surface-application-for-travel-agents/> [20.12.2011]

destinationsspezifischen Angeboten, die oft weniger bekannt sind und selten in Reisebüros gebucht werden, wie die Trabant-Stadtrundfahrt in Berlin oder die Gourmettour durch Zürichs älteste Restaurants. Jede Destination betreibt hier eigene Systeme und eine Integration ist nur mit grossem Aufwand, vor allem organisatorischer Natur, verbunden. Benachbarte Destinationen können sich überdies als Konkurrenten verstehen, was einer integrierbaren Datenhaltung im Wege stehen kann. Nun entstehen zwei Probleme: Einerseits können einfache Produkte auch über das Internet komfortabel gebucht werden – wozu dann ins Reisebüro gehen? Andererseits werden die eher schwierig erreichbaren, oft auch im Vorhinein einfach unbekannten Produkte nur selten im Reisebüro überhaupt angesprochen. Darüber hinaus gibt es durchaus Reiseprodukte, die sich weitestgehend nicht für den Online-Verkauf eignen. Kreuzfahrten scheinen beispielsweise zu viele Parameter zu enthalten und die angesprochene Klientel der über 50-Jährigen ist eher internetavers (Egger 2005). Wenngleich sich der Trend zu mehr *Silver Surfern* entwickelt, also *Best Ager* (>50 Jahre), die das Internet für sich entdecken (z. B. Amschler 2011), und Kreuzfahrten sich auch für eine wesentlich jüngere Zielgruppe öffnen¹³, bleibt die Kreuzfahrt ein Paketangebot mit äusserst komplexen und daher beratungsintensiven Strukturen (Egger 2005). Gleiches gilt für das Äquivalenzprodukt der geführten Tour. Auch hier bleibt trotz stetiger Verbesserung der Online-Informationen die Vielfalt der zu beachtenden Parameter bei der Planung erhalten, die besser und schneller während einer Beratung durch einen spezialisierten Experten geklärt werden können.

Immaterielle Güter lassen sich im Allgemeinen am leichtesten online anbieten (Egger 2005). Einerseits kann ein Kunde sie digital auf ihre Qualität prüfen (Lese- oder Hörproben von E-Books und Musik auf Amazon). Andererseits gibt es immaterielle Güter, die ein Kunde ohnehin nicht vor dem Konsum (Erfahrungsgüter wie Reisen) oder nie (Vertrauensgüter wie Finanzportfolios) auf ihre Qualität prüfen kann. Dann ist der Weg in die Online-Welt sehr viel einfacher, da es keinen

¹³ Im letzten Jahrzehnt hat sich der Altersdurchschnitt von 60 auf 48 Jahre gesenkt (CLIA 2011) und Anbieter wie AIDA bieten Rabatte für Jugendliche und Kinder, um jungen Familien den Zugang zu den eigentlich kostenintensiven Kreuzfahrten zu erleichtern.

Unterschied hinsichtlich der Prüfung des Produkts für den Kunden macht, welchen Weg er beschreitet, er aber sehr wohl von der Zeit- und Ortsflexibilität des Kaufs im Internet profitieren kann. Damit ist der traditionelle Reisevermittler, also das Reisebüro, quasi naturgemäss der Disintermediation ausgesetzt. Das Internet mit seinen Informationsmöglichkeiten hat die Verhandlungsmacht der Lieferanten, der reinen E-Commerce-Konkurrenz und der Kunden gleichermaßen gegenüber den Intermediären gestärkt. Selbstberatung und das Buchen auf eigene Faust sind zunehmende Trends (Dilts & Prough 2002, Werthner & Ricci 2004, Winkler et al. 2008). Zwar werden in Europa noch immer die meisten Buchungen über ein Reisebüro getätigt, doch ist der Zuwachs im Online-Bereich von Jahr zu Jahr zu verzeichnen (z. B. Lohmann et al. 2011). In den USA wurde der Wendepunkt bereits 2007 erreicht, ab dem es über 50% aller Buchungen im Internet zu verzeichnen gab (PhoCusWright 2007). Der innere Wettbewerb mit anderen Reisebüros wird dadurch umso härter. Die Differenzierung geschieht hauptsächlich über den Preis. Wenn Reisebüros dieser Disintermediationsentwicklung entgegen treten wollen, müssen sie Reintermediationsstrategien erarbeiten (Giaglis et al. 1999). Unterschiedliche Strategien, um der Disintermediation zu begegnen, werden seit Beginn des neuen Jahrtausends und des Aufkommens ernsthafte Internetkonkurrenz in der Tourismusliteratur besprochen. Sie sehen die Unterstützung von Interoperabilität, Personalisierung und konstanten Vernetzens vor (Buhalis & Law 2008) sowie die Selbstkanibalisierung durch den eigenen Betrieb als Online-Intermediär (Buhalis & Licata 2003). Innovative Geschäftsmodelle akzeptieren das Internet als Möglichkeit und nicht als Konkurrenztreiber (Buhalis & Law 2008, Barnett & Standing 2001). Dennoch wird stets die Emphase auf den Online-Distributionskanal gelegt (z. B. Fesenmaier et al. 2003) und beinahe traditionell die Automatisierung der Reisezusammenstellung fokussiert (z. B. Ndumu et al. 1998). Der Offline-Verkaufs- und Marketingkanal sowie die Verzahnung der Möglichkeiten des Internets mit der Beratung durch einen spezialisierten Berater werden dabei ausgelassen. Die im Internet meistgesuchten Produktinformationen neben Büchern sind auf Urlaubsreisen und touristische Angebote bezogen, was den Nachteil einer fehlenden Integration der Internetquellen ins Reisebüro und die Beratung bemerkenswert

unterstreicht (Faber 2010). Damit werden auch die Chancen reduziert, durch die Rückbesinnung auf die eigene Kernkompetenz in Zusammenhang mit den neuen Möglichkeiten durch das Internet ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das auch zur Differenzierung gegenüber dem Online-Kanal beitragen kann. Selbst Einzelbestrebungen wie die Arbeit von Hruschka und Mazanec (1990), die vorschlägt, die technische Unterstützung des Reisebüropersonals auszubauen, vernachlässigen die Konzeptualisierung des Gesprächs bzw. Dialogs und seine Wechselwirkung mit dem System, was beim Design eines sozio-technischen Systems typischerweise vonnöten ist. Durch den Gang der Reisebüros ins Internet und die starke Emphase auf diesem Kanal auch in IT- und Unternehmensstrategie (z. B. IBM 2007) hat sich der Reisemarkt stark zu einem Massenproduktemarkt entwickelt (Dilts & Prough 2002). Produktstandardisierungen sensibilisieren die Kunden in puncto Preis noch mehr, da nun neben der steigenden Konkurrenz auch der Vergleich noch einfacher ist. Trotz dieser Entwicklung verlangen Kunden zunehmend personalisierte Reiseprodukt- und Reisedienstleistungsangebote (Schmidt et al. 2008). Neben den utilitaristischen Bedürfnissen (Information, Bequemlichkeit, Orientierung in der Informationsflut) spielen auch die emotionalen Bedürfnisse (z. B. das Gefühl von Sicherheit, einzigartige Erlebnisse, individuelle, personalisierte Hinweise) zunehmend eine grosse Rolle (Schmidt et al. 2008).

KUNDEN

Die Zielkundschaft variiert nach der Spezialisierung. Generalisten versuchen ein besonders breites Publikum anzusprechen. Kundensegmente können über unterschiedliche Eigenschaften gebildet werden (z. B. Pearce 2005): über die Art des Produktes (beispielsweise massentouristische Pauschalangebote vs. alternativtouristische Produkte für Ökotourismus) (z. B. Yiannakis & Gibson 1992), über die angestrebten Aktivitäten (aktiv: Golf, Abenteuer; passiv: Strandurlaub, Kreuzfahrt) (Hsieh et al. 1992), über Destinationspräferenzen (Strand, Stadt, Berge, Seen, Ländlich), Reisedistanzen (Lokal, National, International), über den Reisezweck (Geschäftsreise vs. Freizeitreise und dabei die unterschiedlichen Reisearten wie Kulturreisen, Sprachreisen usw. und Ferienmotive wie Erholung,

Zeit für Zweisamkeit etc.) und über sozio-demografische Eigenschaften (Pearce 2005). In der Literatur kann von einer ersten systematischen Segmentierung bei Cohen (1972) gesprochen werden, der die *Tourist Role Scale* entwickelte. Sie bestimmte unterschiedliche Touristenrollen auf einer Dimension (*novelty-seeking*). Er argumentierte die Rollen jedoch vor dem Hintergrund weiterer Kriterien, die Anlass gaben, die Eindimensionalität auszuweiten (Jiang et al. 2000). Touristensegmente lassen sich demnach im dreidimensionalen Raum aus den Dimensionen Stimulation-Ruhe, Fremdartigkeit-Vertrautheit und Struktur-Unabhängigkeit (Yiannakis & Gibson 1992, Jiang et al. 2000) beschreiben. Diese Reisemotivdimensionen lassen sich auf höher liegende psychologische Bedürfnisse abbilden (z. B. Lounsbury & Polik 1992, Gibson & Yiannakis 2002). Eine unmittelbare Nähe zur *self-determination* Theorie (Ryan & Deci 2000) und den Aspekten Autonomie (Struktur-Unabhängigkeit-Dimension), Beziehung (Fremde-Vertrautheit-Dimension) und Kompetenz (in mehr als einer Motivdimension codiert), die die Selbstbestimmung graduell beschreiben, ist eingängig. Yiannakis und Gibson (1992) verorten im dreidimensionalen Reisemotivraum 14 unterschiedliche Touristentypen, die sich über ihre Komfortbalance in den drei Dimensionen differenzieren. So gibt es beispielsweise den typischen Entdecker, der zwar ein ausgewogenes Verhältnis von Vertrautheit und Fremde sucht sowie von Struktur und Unabhängigkeit, aber ein höheres Niveau der Stimulation benötigt, um das passende Reiseerlebnis für sich zu finden. Der Archäologe, wie Yiannakis und Gibson (1992) diesen Typ nennen, erfreut sich dem Namen nach an Ausgrabungen und allem, was mit altertümlichen Kulturen zusammenhängt. Er sucht nach einem Gleichgewicht von Ruhe und Stimulation, möchte ganz tief in die Fremdheit der Kulturen eintauchen, das aber entlang eines genauen Plans. Der Realitätsflüchtling benötigt wiederum ein viel vertrauterer Umfeld für seine Reise, viel Ruhe und nur das Nötigste an planerischer Struktur (Yiannakis & Gibson 1992). Touristentypen wie diese, die in der Literatur hergeleitet werden, sind im Produktmarketing interessant, können sich aber in ihrem Konsumentenverhalten unterscheiden (Pearce 2005). So ist beim Action- oder Thrill-Seeker, die beide eine hohe Stimulation auf der Reise suchen, weder ihr Informationsverhalten noch ihre Risikofreude vor und

während dem Verkaufsprozess ableitbar. Auch Kuoni (2010) kommt nach einer Umfrage zu dem Schluss, dass der Reisende oft eine andere Rolle einnimmt als der Reisekunde. Die Segmentierung anhand sozio-demografischer Daten, ist in der praktischen Marketing-Literatur schon deshalb eher anzutreffen, weil die Segmentierungskriterien (Alter, Familienstand etc.) meist einfach zu erheben sind, weder latent noch vage sind und eine Zuordnung vereinfachen. Hier werden u.a. DINKS und SINKS (*double income no kids, single income no kids*) unterschieden. Sie sind jüngere Kohorten, typischerweise zwischen 25 und 35 Jahren alt, ohne Kinder und haben ein höheres Budget zur Verfügung als die gleichaltrigen, in Familien gebundenen Personen. Eine weitere grosse Gruppe sind die *Full Nesters*, also Familien mit Kindern, deren Alter wiederum einen grossen Einfluss auf die Urlaubsgestaltung und das verfügbare Budget hat. *Empty Nesters* sind dann typischerweise zwischen 45 und 55 Jahren alt, beruflich zwar noch gebunden, aber sehr reiselustig und haben ein grösseres Budget zur Verfügung (siehe z. B. Wübbenhorst 2010). Zunehmend werden auch die aktiven Senioren in das Interesse der Reiseveranstalter rücken (müssen). Durch eine zunehmend bessere Gesundheit, steigendes Alter und die Gesamtalterung der Bevölkerung gehören die aktiven Senioren zu einem neuen interessanten Kundensegment (Greaves 2008). Neben ihnen wird auch prognostiziert, dass *Global Clans*, in der Welt verstreut lebende Familien, einen grösser werdenden Teil der reisenden Menschen ausmachen werden, so dass neben den üblichen Reisebedürfnissen das Besuchen der Verwandtschaft Reiseanbieter hier weiter fordern wird. Im Hinblick auf die Geschäftsreisenden hebt Graeves (2008) die *Cosmopolitan Commuters* heraus. Die international arbeitenden und lebenden Personen werden die Reiselandschaft mit neuen Bedürfnissen verändern wie auch die wohlhabendsten unter den Kundensegmenten, die *Global Executives*, die vermutlich einen Grossteil ihrer Zeit unterwegs verbringen.

Jedes dieser Segmentierungskriterien kann je nach Ausrichtung des Unternehmens sinnvoll sein. Das Partnerunternehmen, das den Feldzugang für diese Arbeit sicherte, fokussiert nach eigenen Angaben die jungen und junggebliebenen Reisenden in einer Altersklasse von ca. 18-45 Jahren und bezeichnet sich selbst als

Spezialist für junges, authentisches Reisen. Das Unternehmen greift auf eine Tradition als Reisevermittler für Studierende zurück, pflegt deshalb auch das achtungsvolle „Du“ mit seinen Kunden und beschäftigt vor allem sehr junge Reiseberater und Reiseberaterinnen. Gruppen werden darüber hinaus separat angesprochen.

Als Kanäle zu den Kunden stehen der Filialbetrieb, der Telefonverkauf und die Webseite (oft, so auch im Fall der Partnerunternehmung, als Portal) zur Verfügung. Das Partnerunternehmen betrieb zur Zeit des Projektstarts ein zentrales, nationales Call-Center, das im ersten Projekthalbjahr in die Filialen integriert wurde. Das Hauptgeschäft wurde über die ca. 20 Filialen abgewickelt. Ein Online-Portal sowie die Corporate Identity wurden vollständig neu gestaltet und ausgebaut. Die Matrixorganisation wird zentral von einem Hauptquartier der Gruppe geführt, vier Divisionen weltweit führen die Länderpräsenzen. Organisatorisch werden die Internetanfragen durch die Telefonberater bearbeitet. Das Call-Center hat etwa die Performance einer Ladenfiliale (dazu mehr im folgenden Kapitel). Der Reisevermittler bemüht sich um das *Brand Building* und möchte als führende Reiseagentur für Lehrer, Studenten und junge Leute wahrgenommen werden.

INFRASTRUKTUR

Die besonderen Fähigkeiten der Unternehmung bei der Ansprache des Kunden bzw. der Dienstleistung sind insgesamt sehr homogen unter den Reisebüros. Sie setzen auf ein starkes Profil, dass sie in ihrer Zielgruppe bekannt werden und stimmen das Produktportfolio auf das erwartete Preis-Leistungsverhältnis ab. Was auch häufiger angetroffen wird, ist die Ausrichtung auf eine *Peer-to-Peer*-Beratung, wobei ein Kunde einen etwa gleichaltrigen Berater mit ähnlichen Reisemotiven treffen kann. Dieser berät den Kunden vor dem Hintergrund seiner eigenen Reiseerfahrung. So finden sich auf den Webseiten ausgewählter Reisevermittler die Fotos der Reiseberater eines Reisebüros mit den entsprechenden Beschreibungen, welche Destinationen er bereits bereist hat und auf welche Art und Weise (z. B. statravel.ch und globetrotter.ch).

Die Wertkonfiguration der Reisevermittler besteht aus der Produktzusammenstellung und dem entsprechenden Partnernetzwerk. Die Aktivitäten im Wertenetzwerk sind z. B. die Kommissionsaushandlung, Werbung für die Leistungserbringer, das zur Verfügung stellen von Buchungssystemen auf der Webseite, die Beratung bei Buchungsproblemen auf der Webseite, die Beratung und Buchung per Telefonkanal und die Gewährleistung des Zugangs zu ihm, die Beratung und Buchung in Reisebüros und die Gewährleistung des Zugangs zu ihnen, die Bearbeitung von Einwänden und die Ausstattung von Büros sowie der Betrieb einer IT-Infrastruktur für Call-Center, Reisebüros und die Webseite inkl. Wartung und Weiterentwicklung. Im Partnernetzwerk befinden sich Leistungserbringer, Tour Operators, Franchise-Nehmer (Agenten), Lizenznehmer, sogar direkte und indirekte Mitbewerber. Typischerweise wird die Dienstleistung von Reisevermittlern im Verkauf verortet, was ihren Fokus auf die Kundenphase „Kauf“ und die Geschäftseinheit „Verkauf“ verdeutlicht. Das Multichannelling ist ein typischer Trend für traditionelle Reisevermittler, was zum einen eine Reaktion auf das Wachstum im Online-Geschäft ist und zum anderen auch das Kundenverhalten widerspiegelt, nach seinem Befinden unterschiedliche Kanäle zu bevorzugen.

FINANZEN

Reisebüros weisen insbesondere für den personalintensiven Betrieb von stationären Reisebürofilialen hohe Kosten auf. Die E-Commerce-Konkurrenz ist hier wesentlich weniger intensiv belastet und kann Dank flexiblerer Kostenstrukturen eine grössere Gewinnspanne bei Transaktionen erreichen. Generell lassen sich gegenläufige Trends bzgl. Öffnungen und Schliessungen von Reisebürofilialen beobachten. Während ausgewählte Reisebüros ihre Filialen schliessen, um sich nur noch auf den technisch-vermittelten Kundenkontakt zu konzentrieren (z. B. Women Travel (Schweizertouristik 2010)), eröffnen vormals reine Online-Vermittler stationäre Büros (z. B. weg.de (Touristikpresse 2006)). Schliesslich lässt sich der Umzug alter Filialen an attraktivere Orte beobachten, der Aufbau neuer, grösserer Flaggshipfilialen für die Schliessung kleinerer Filialen und der Ausbau strategischer Filialnetze. Darüber hinaus werden auch immer häufiger „Shop in Shop“-Konzepte

umgesetzt. Dabei wird z. B. eine Zusammenarbeit mit Buchläden eingegangen, wobei das Reisebüro in den Bereich der Reiseliteratur eingebettet wird oder mit Cafés, die eine ähnliche Zielgruppe wie der Reisevermittler ansprechen (siehe auch Freyer 2006, S. 248).

Kommissionen und Margen von Leistungserbringern bilden die Haupteinnahmequelle von Reisebüros. Sie sind aber an die zugesagte Transaktionsrate gebunden. Die Transaktionsraten von in persönlicher Beratung verkauften Produkten können unmöglich bei vergleichbaren Kosten so hoch wie im Online-Bereich sein. Darüber hinaus schmelzen die Kommissionen zusammen, Airlines sind sogar schon bei 0%-Margen angekommen (Amadeus 2007).

Zusätzlich werden Beratungsgebühren bereits häufig ausgewiesen. Sie sollen berechnet werden, wenn (zunächst) nichts gebucht wird und werden als Guthaben auf die Buchung angerechnet. Praktisch scheinen Berater davon nicht Gebrauch zu machen, wenn der Kunde tatsächlich wieder geht. Die Anmutung einer Beratungsgebühr wirkt befremdlich auf Kunden. Gregoire Leresche, Geschäftsführer von STA Travel Schweiz, nennt dieses Problem sinngemäss hausgemacht, indem er fragt „Warum wollen Kunden nicht für unsere Beratung zahlen?“ (Schweizertouristik 2010) und analysiert, dass die Low-Cost Strategien der letzten Jahre den Kunden zu dem gemacht haben, was sie jetzt sind (Schweizertouristik 2010).

Insgesamt können Reisebüros nicht wettbewerbsfähig bleiben in einem Markt mit standardisierten Produkten, wobei der Wettbewerb über den Preis stattfindet und Gewinne auf grossen Transaktionsvolumina bei billigen Kosten pro Transaktion der standardisierten Produkte und Dienstleistungen basieren (Dilts & Prough 2002). Die Weiterentwicklung der Intermediäre zu Infomediären (Dolcinar & Laesser 2007) mit einer deutlichen Emphase auf der Bereitstellung von destinationsspezifischem Expertenwissen (Dolcinar & Laesser 2007) wird gefordert. Strategien der Fokussierung auf die Beratung und/oder Produktnischen werden empfohlen

(Dolcinar & Laesser 2007). Doch weder Literatur noch Praxis überführten diese Forderung in den Kundenkontakt und entwickelten gezielt Umsetzungskonzepte.

4.3 ZUSAMMENFASSUNG DER GESCHÄFTSMODELLPRAXIS

Fundamentale Änderungen der geschäftlichen Realität durch elektronische Verbindungen – Datenverarbeitung und Telekommunikation – machen Firmeninfrastrukturen effizienter, den Handel preiswerter und ermöglichen es Leistungserbringern, direkt in den Kundenkontakt zu treten. Informationstechnologien aber verändern nicht nur die Art, wie unternehmerische Aktivitäten durchgeführt werden, sondern haben auch kontinuierlich einen Einfluss auf die veränderten Verknüpfungen zwischen diesen Aktivitäten (Porter & Millar 1985). Das Aufkommen neuer Industrien oder Unternehmensformen, Neu- und Restrukturierungen von Industrien wird gefördert und der Wettbewerb innerhalb dieser Systeme verändert sich – unabhängig von Branche, Ort oder Grösse (Bradley et al. 1993, Clemons & McFarlan 1986, McFarlan 1984). Porters (1985) Wertesystem der unabhängigen Aktivitäten, durch die ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen produziert und an Endkunden verteilt, ist zu einem gewichtigen Teil durch die Fortentwicklung von IT in einem ständigen Fluss (Sarkar et al. 1995). Die einzige Konstante ist die Veränderung, gerade für Branchen wie den Tourismus, in dem Informationen das „Lebenselixier“ sind (Buhalis 1998). Während allerdings zunächst IT-Infrastrukturen dafür genutzt wurden, um Firmen besser zu verknüpfen (z. B. IBM 2007), ist genau dies nun auch längst mit den Endkunden geschehen. Aber auch die Vernetzung von Unternehmen und Endkunden ist einfacher geworden. Nach der traditionellen Intermediärstheorie und der dargestellten grundlegenden Transaktionskostenlogik sprechen diese Zeichen für die sukzessive Eliminierung der Intermediäre (Sarkar et al. 1995). Reisebüros täten gut daran, sich dem technologischen und bedarfsbezogenem Wandel zu öffnen (Millán & Esteban 2003), neue Formen der Kundenbegegnung (encounter) umzusetzen und neue Technologien in diese zu integrieren. Das Internet und seine Möglichkeiten sollten Einzug in das Tagesgeschäft finden (Lewis et al. 1998).

Insgesamt kann ein Reisevermittler mit Filialbetrieb wie folgt im Wettbewerb positioniert werden (vgl. Abbildung 15).

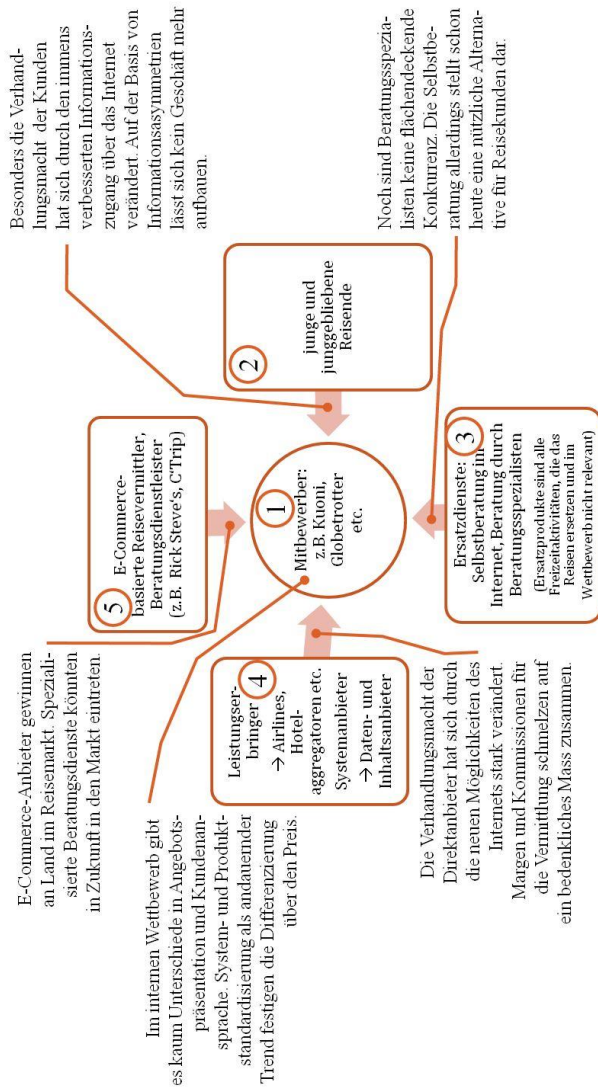


Abbildung 15. Wettbewerb nach Porter

Der interne Wettbewerb unter den direkten Konkurrenten ist homogen. Angebotspräsentation und Kundenansprache auf der Basis von standardisierten Produkten festigen die Differenzierung über den Preis. Generalisten und Spezialisten sprechen auf ähnliche Weise eine ähnliche Klientel an und setzen wie die Partnerunternehmung auf den Ausbau ihrer Marke und die Stärkung des Online-Kanals.

Die Verhandlungsmacht der Kunden, in diesem Fall nach Angaben des Partners „junge und junggebliebene Reisende“, also die etwa 20- bis 40-Jährigen, hat sich stark gewandelt durch die breite Nutzung des Internets. Durch eigene Recherchen in frei zugänglichen Informationsräumen ist gerade diese junge Kundschaft in der Lage, Informationsasymmetrien selbständig abzubauen.

Die Selbstberatung ersetzt zunehmend die Beratung durch einen Reiseverkäufer, da über das Internet nicht nur Informieren, Filtern und Vergleichen durchgeführt werden kann, sondern immer schneller, sicherer und preiswerter auch gebucht werden kann. Neben der Selbstberatung ist auch die Spezialistenberatung (nur Destinations- und Aktivitätenberatung mit eigenständiger Buchung) eine mögliche Ersetzung. Hier lassen sich bisher aber die Potenziale flächendeckend noch nicht voll genutzt im Markt erkennen.

Die Verhandlungsmacht der Leistungserbringer oder Reiseveranstalter intensiviert sich auf der Basis direkt möglicher Verbindungen zum Kunden über das Internet. Margen und Kommissionen reduzieren sich von Jahr zu Jahr und schmelzen so die Einkünfte der Reisebüros auf Bruchteile zusammen.

Schliesslich können die E-Commerce-Anbieter zunehmend stärkere Skaleneffekte erzeugen und machen sich so für Leistungserbringer und Reiseveranstalter interessanter sowie den Reisekunden, der durch die erreichten Preisvorteile längst auf Preissensibilität trainiert ist.

Reisebüros haben, wie bei den Intermediärsfunktionen oben eingeleitet, einen grossen Anteil an Informations- und Transaktionsaufgaben. Viele dieser Funktionen

werden durch das Internet in Frage gestellt. Informationen über Reisedestinationen sind kostenfrei verfügbar. Professionelle Informationen wie nutzergenerierte Informationen in Foren, Wikis etc. stehen den Reisewilligen darüber hinaus auch rund um die Uhr zur Verfügung. Die Informationsqualität muss dabei von diesen Quellen nicht geringer sein, sondern ist mindestens genauso hoch, wenn nicht höher als die Informationsqualität von professionellen Inhalten (Prestipino et al. 2006, Aschoff et al. 2007). Als einzelner und einziger Informationsgeber erscheint das Reisebüro darüber hinaus stark beschränkt, wenn die unterschiedlichen Formen von Informationen im Internet betrachtet werden. Kartenmaterial der ganzen Welt (z. B. Google Maps), die Schnappschüsse anderer Reisender (Foto-Communities wie Panoramio), Bewertungsportale (z. B. Holidaycheck) mit Weiterempfehlungsraten, Reisevideos (z. B. YouTube) und -Blogs (z. B. vagabonding.com) sind nur einige Beispiele einer immensen Darstellungswelt im Internet. Bei der Betrachtung von Reisekatalogen im Reisebüro kommt dann leicht das Gefühl auf, dass Kunden „in der Steinzeit“ beraten werden, da die medialen Limitationen doch stark spürbar sind. Hierunter leiden die risikomindernden Aufgaben der Reiseintermediäre genauso wie die Informationsfunktionen. Die personenintensive Kostenstruktur der Reisebüros zeigt deutlich die Schwäche gegenüber den Online-Anbietern bei der Differenzierung über den Preis. Die Transaktionsraten von Online-Anbietern können kaum über das Ladengeschäft imitiert werden. Daher erscheint es unmöglich, eine Re-Intermediationsstrategie ausschliesslich auf Diversifikationsmöglichkeiten über den Online-Kanal zu basieren, da das Offline-Geschäft in anderen Bereichen als das Online-Geschäft seine Möglichkeiten und seine Grenzen hat.

Zusammenfassend werden für die vorliegende Arbeit vier grundlegende Positionen eingenommen. Sie basieren auf der bisherigen deskriptiven Analyse des Wettbewerbs und der Reiseverkaufspraxis. Die im folgenden aufgelisteten Positionen sind als begründete Annahmen (vgl. „assumptions“-Begriff bei Briggs & Schwabe, 2011) die Grundlage für die Ausrichtung des Gestaltungsvorgehens.

Position 1: Allgemeiner Wettbewerb: Traditionelle Funktionen von Vermittlern werden unterminiert durch die Möglichkeiten des Internets. Leistungserbringer

können ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Vermittlern stärken. Kunden können durch den kostenfreien Zugang zu Informationen im Internet die Informationsasymmetrie ausgleichen und stärken ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Vermittlern. **Kurz: Das Internet bedroht die Daseinsberechtigung traditioneller Reiseintermediäre.**

Position 2: Wettbewerb mit den Online-Reisebüros: Geschäftsmodelle von traditionellen Reisevermittlern und Cybermediären unterscheiden sich nur in Details. Die Differenzierung geschieht über den Preis. Dadurch ergibt sich das Problem der grösseren Skaleneffekte im Online-Bereich, die die Preise traditioneller Intermediäre immens herausfordern. **Kurz: Der Preis ist kein zeitgemässes Differenzierungsmerkmal für traditionelle Reisevermittler.**

Position 3: Wettbewerb mit anderen traditionellen Reisebüros: Geschäftsmodelle traditioneller Reisevermittler unterscheiden sich untereinander nur in Details. Ein anderes Partnernetzwerk wird mit analogen Fähigkeiten in den Kundenkontakt gebracht, in dem die Vermittler gleiche Ziele verfolgen. Wie sie dem Kunden begegnen und was ihnen die Dienstleistung „Beratung“ bedeutet, unterscheidet sich kaum voneinander – weder im Wertversprechen noch in der Praxis. Eine „gute“ Reiseberatung ereignet sich zufällig und ist stark abhängig vom individuellen Berater. Einen Geschäftsprozess „Beratung“ gibt es nicht, was nach sich zieht, dass es nur wenige Beratungsfunktionen im Reisebüro geben kann. **Kurz: Reiseberatung als dezidiertes Angebot eines Reiseintermediärs gibt es nicht.**

Position 4: Selbstberatung und Beratungsspezialisten übernehmen die mangelhaft unterstützten Funktionen zunehmend. Selbst wenn die Selbstberatung, also informieren, auswählen, vergleichen, entscheiden und buchen durch den Kunden selbst, ineffizient ist, wird sie zunehmend als effektiver empfunden, weil auf oben genannte Problemstellungen nicht eingegangen wird. Vereinzelte Beratungsspezialisten helfen beim Informieren und Erarbeiten von Filter- und Entscheidungskriterien und überlassen die Buchung dem Kunden beim Direkt- oder Online-Anbieter ihrer Wahl. Diese Spezialisten sind bisher noch keine

flächendeckende Konkurrenz. Aber Kunden werden klüger, Direkt- und Online-Käufe interessanter. Bisherige Mechanismen, die Barrieren für die Selbstberatung darstellten, wie Zahlungsunsicherheiten und die Ungewissheit bzgl. eines Ansprechpartners bei Problemen, werden durch verbesserte Online-Dienste zukünftig überwunden werden. Die Klientel, die sich für eine Offline-Buchung noch auf diese Barrieren beruft, wird sich zunehmend reduzieren. Das, was an einzigartigem Know-How und an einzigartigen Möglichkeiten des personellen Kundengesprächs vorhanden ist, wird derzeit wenig oder gar nicht genutzt. So können viele zentrale Problematiken von Reisekunden besser durch einen Spezialisten geklärt werden. Reisebüros müssen neu lernen, ihre eigentliche Kompetenz und ihre Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt zu nutzen, und zwar in Symbiose mit dem Internet und nicht in Feindschaft mit ihm. **Kurz: Reisebüros mit Filialen nutzen derzeit ihr Potenzial nicht aus, um sich von ihren Online-Pendants zu differenzieren.**

5. SPEZIFIKA DER REISEBERATUNG

Auf der Ebene der Beziehung des Reisevermittlers mit den Lieferanten und Kunden haben sich die äusseren Umstände der Bedrängnis von Reisebüros gezeigt. Disintermediation durch den starken Einfluss von Informationstechnologie und dem Internet ist das vorherrschende Phänomen, das Geschäftsmodelle hinterfragt und nach einer Neuausrichtung der traditionellen Intermediärsaufgaben verlangt. Da die traditionellen Geschäftsmodelle erst durch ihre Ausprägung im Lieferanten- und Kundenkontakt zum Leben erweckt werden, sind Ebenen von Interesse, auf denen es um die Mensch-Mensch-Beziehungen geht. Während sich auf der einen Seite Reisevermittler den Null-Prozent-Kommissionen gegenüber sehen, treffen sie auf der anderen Seite verunsicherte Kunden, die den Mehrwert der Reisebüros nicht erkennen. Dabei sind weniger die Marketing- und indirekten Kontakte (sog. „Touchpoints“) im Fokus als vielmehr der direkte Kontakt, nämlich der, in dem die Werte erstellt und Mehrwerte übertragen werden müssen: das Beratungs- bzw. Verkaufsgespräch (die Direktkontakte, sog. „Encounters“).

Der neue Tourist (Poon 1993, S. 115; Homann 2001, S. 20; Egger 2005, S. 164), dem sich ein Reiseberater widmen muss, besitzt „komplexe Wunsch- und Bedürfnisstrukturen“ (Egger 2005, S. 163). Er ist kompetenter, nischenaffin (umweltbewusst, gesundheitsbewusst, authentischer reisen, gay usw.), älter und kinderloser (SINKS, DINKS, Silver Surfers), spontaner (Zeit dauern vom Buchungszeitpunkt zum Reisebeginn nehmen ab), markenuntreu, illoyal und mündiger (Mitwählen, Mitentscheiden, „Individualisierung in der Masse“) (Egger 2005).

Einerseits werden Reisebüros tatsächlich von aussen unter Wettbewerbsdruck gestellt, der sich durch die Internetkonkurrenz plakativ manifestiert. Das Phänomen, dass Reisebüros aus der Wertschöpfungskette ausgeschlossen werden, ist dabei nicht allein in dieser Konkurrenz begründet, sondern auch die Öffnung von Direktkanälen von Leistungserbringern wie den Fluggesellschaften oder auch der Hotellerie.

Andererseits aber erscheint die Dienstleistung im Reisebüro die geänderten Bedingungen mit der besser informierten Kundschaft nicht adäquat wider zu spiegeln. Ein Mehrwert durch den Gang ins Reisebüro (oder eine anderweitige Kontaktaufnahme) bleibt dem Kunden rätselhaft. Die FlugtiefpPreisgarantie eines Offline-Reisebüros erscheint zweifelhaft vor der Erfahrung der Kunden mit Online-Intermediären wie Expedia oder Opodo. Der Kundenkontakt weist Merkmale auf, die ihre Zeit überlebt haben.

Ausgehend von einer Definition der Reiseberatung wird die aktuelle Situation im Folgenden dargestellt. Es folgt eine Analyse des Beratungsprozesses nach internen Vorgaben des Reisebüros gegenüber der beobachtbaren Praxis. Desweiteren werden generische und konkrete Probleme der Reiseberatung in den zwei Direktkontakten des Filialreiseverkaufs und des Telefonreiseverkaufs ermittelt.

Als empirische Grundlage dienen Beobachtungen in einem Reisebüro und dem Call-Center sowie Befragungen von Reiseverkäufern bzw. Reisekunden und den zuständigen Managern der betroffenen Geschäftseinheiten (vgl. Kapitel 3). Beobachtungen sollten jeweils so lange dauern, bis der Beobachter eine Erkenntnissättigung erfährt. Es wurden insgesamt während zwei hochfrequenten Tagen zehn längere (>10 Minuten) Verkaufsgespräche durch jeweils zwei, insgesamt drei Beobachter beobachtet. Dabei waren vier unterschiedliche Reiseverkäufer anwesend. Im Call-Center wurden innerhalb von drei hochfrequenten Tagen fünf längere Verkaufsgespräche von fünf verschiedenen Reisebüromitarbeitern miterlebt. Auch hier waren zwei Beobachter anwesend. Die Kundenbefragungen wurden in Einzelinterviews mit zwölf Personen durchgeführt. Sechs Reiseverkäufer konnten ebenfalls für Einzelbefragungen gewonnen werden. Kundenbefragungen dauerten zwischen 20 und 40 Minuten, Beraterinterviews waren 45 bis 90 Minuten lang. Unter den Interviews mit den Managern der betroffenen Geschäftseinheiten dauerte das Interview mit dem Trainingsleiter mit Abstand am längsten (90 Minuten). Die Gespräche mit dem General Manager (= Geschäftsführer und höchster Verkaufsleiter), dem Marketingleiter und dem Leiter des Telefonverkaufs dauerten ca. 30 Minuten.

Die Auswertung der Protokolle ergab im Wesentlichen die Beschreibung des Reiseverkaufs als soziale Situation nach dem Muster von Girtler (2001) und die Beschreibung des Reiseverkaufs als sozio-technischer Problemraum mit kooperierenden Akteuren mithilfe des NDA (Schwabe & Krcmar 1996). Verdichtet werden die Erkenntnisse zusätzlich gemäss einer qualitativen Inhaltsanalyse als die Probleme der Reiseberatung (siehe auch Kapitel 3).

Das Kapitel wird wie folgt arrangiert:

1. Die Grundzüge des Reiseverkaufsgesprächs werden beschrieben und mit Girtler (2001) und Schwabe und Krcmar (1996) analysiert.
2. Die generischen Probleme der aktuellen Praxis werden anhand der aktuellen Vorgehensweisen hergeleitet und mit Literatur reflektiert.
3. Die konkreten Probleme, also Ausprägungen der generischen Probleme, werden ausführlich diskutiert.
4. Die Spezifika im Telefonverkauf werden durch einen Vergleich mit dem Filialverkauf diskutiert und in zusätzliche Problemausprägungen des technisch-vermittelten Reiseverkaufs überführt.
5. Das Schlusswort des Kapitels fasst die konkreten Probleme zusammen und verbindet sie mit den generischen Problemen. Eine Zieldefinition für Reiseberatung wird vorgeschlagen.

5.1 DIE AKTUELLE REALITÄT DES REISEVERKAUFS

Eine einheitliche Grunddefinition des Reiseverkaufs bzgl. der konkreten Inhalte und Ziele ist weder in der Praxis noch in der Forschung vorhanden (vgl. auch Baumgärtner(2008)). In der Alltagssprache wird die Dienstleistung jedoch durchaus „Reiseberatung“ genannt. Der generell inflationäre, heterogene Gebrauch des Wortes „Beratung“ in verkaufsorientierten Kontexten allein lässt ein Kontinuum von Definitionen vermuten.

Die Definition eines Reisevermittlers als „ein Betrieb (oder ein Betriebsteil), der Leistungen Dritter zur Befriedigung des zeitweiligen Ortsveränderungsbedürfnisses und damit zusammenhängender anderweitiger Bedürfnisse vermittelt“ (Hebestreit 1992, S.12) lässt auf die Vermittlungseigenschaften bzw. Intermediärfunktionen (siehe auch Kapitel 4) allgemein schliessen. Eine Funktion der Bedarfsermittlung kann somit lt. Sarkar und Kollegen (1999) ebenfalls unterstellt werden (siehe auch Kapitel 4). Darüber hinaus gibt es kaum Einsichten in die praktischen Funktionen der Reiseberatung. Auch Freyer (2006) listet die Leistungen auf, die ein Kunde von einem Reisebüro erwartet, ohne auf eine Definition der Reiseberatung selbst einzugehen: (1) Buchung von Pauschalreisen, (2) Verkauf von Flug-, Bahn- und Schiffskarten, (3) Reservierung von Hotels und (4) Auskünfte über Ein- und Ausreisebestimmungen, Urlaubsländer und –gebiete, Reiseangebote der Reiseveranstalter und Leistungsträger sowie Reiseversicherungen. Demzufolge erfolgt eine Reiseberatung in den Dimensionen Produkte und Destinationen. Sie enthält als zentrale Aufgaben die Informationsgabe an Kunden und die Abwicklung der Reservierungen und Buchungen.

Weiter werden bei Freyer (2006) drei Managementphasen definiert, in denen den Reisebüromitarbeitern vom Identifizieren und Gestalten von Vermittlungspotenzialen über das Management von Prozessfaktoren mit der Gestaltung des persönlichen Kontakts bis hin zum Management der Ergebnisfaktoren unterschiedliche Aufgaben zufallen. Dabei unterscheidet Freyer (2006) nicht die Rollen von Reiseberatern in Filialen, Call-Center-Reiseberatern, Filialleitern, Verkaufsleitern, anderen Abteilungsrollen und der Geschäftsleitung. Offensichtlich aber fällt die Gestaltung des Kundenkontakts in das Prozessmanagement und teilweise auch in das Ergebnismanagement, in dem es vor allem um risikoreduzierende Aufgaben (vgl. Intermediärfunktionen in Kapitel 4) geht. Damit befinden sich Reisebüromitarbeiter im Spannungsfeld der Anforderungen von Kunden, Anbietern, der eigenen Organisation und gesellschaftlichen Trends (Freyer 2006, S. 241). Damit ist die Reiseberatung kaum anders angesehen als andere intermediäre Kontakte im Markt wie auch beim

Verkauf von Kleidung oder Elektronikartikel. Der Aspekt des persönlichen Kontakts wird lediglich als Ausprägung der Kundennähe (vgl. Intermediärsfunktionen in Kapitel 4) betrachtet.

Auch Baumgärtner (2008) stellt eine Heterogenität der Definitionen fest und versammelt daher drei wesentliche Aussagen über (verkaufsorientierte) Beratung: (1) Beratung ist Kommunikation. (2) Beratung ist Dienstleistung. (3) Beratung ist Verkauf. Dabei geht sie einher mit dem Verständnis, dass es um einen direkten Kontakt einer sachverständigen Person mit einem Ratsuchenden geht. Während des Kontaktes kommt es zu einer sorgfältigen Problemanalyse, dem Aufzeigen von Handlungsoptionen und der Platzierung konkreter Empfehlungen, die entscheidungsfördernd und handlungsaktivierend sind (Baumgärtner 2008).

Für die Spurensuche nach Wirkmechanismen im Beratungsgespräch können eine Vielzahl von Disziplinen heran gezogen werden, um einerseits den Reiseverkauf hinsichtlich seiner beratenden Inhalte zu analysieren und andererseits, um noch nicht genutzte Potenziale aufzudecken. In Philosophie, Soziologie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Rechtswissenschaften¹⁴ wird Wissen erarbeitet, das dem Beratungsgeschehen der jeweiligen anderen Disziplinen zugutekommen kann (Rausch et al. 2008). Eine klare Auseinandersetzung mit dem Begriff der Beratung und den Inhalten eines Beratungsprozesses bieten indessen die Psychologie (psychologische bzw. sozial-psychologische Beratung) und die Wirtschaftswissenschaften (Unternehmensberatung) (Rausch et al. 2008). Während die psychologische Beratung soziale Belange verfolgt, interessieren in Unternehmensberatungen ökonomische Belange. Dennoch soll in beiden Fällen der Klient befähigt werden, in Zukunft sein Problem selbst zu lösen, wenngleich das Lösungskonzept mit dem Berater gemeinsam erarbeitet wird. Ein Unterschied ist die Zukunft der Berater-Klient-Beziehung. Diese soll nach einer sozial-psychologischen Beratung i.d.R. von kurzer Dauer sein. Eine Unternehmensberatung wird aber stets eine längerfristige Beziehung zum Klienten anstreben, um ggf. Folgeaufträge zu

¹⁴ Weitere Disziplinen wie Erziehungswissenschaften und die Theologie können zurate gezogen werden. Die Liste bleibt aufgrund der Fülle unvollständig.

generieren. Das macht die Unternehmensberatung quasi zum Prototyp für verkaufsorientierte Beratungen.

Für die Unternehmensberatung definiert Hoffmann (1991) folgende Eigenschaften:

- Der Berater ist unabhängig (von der Klientenorganisation), eigenverantwortlich und professionell.
- Die Beratung ist auf die individuelle Erarbeitung eines Lösungskonzeptes für die Klientenorganisation hinsichtlich einer komplexen betriebswirtschaftlichen Problemstellung ausgerichtet.
- Das Lösungskonzept wird in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten erarbeitet.
- Auf Wunsch des Klienten kann der Berater bei der Implementierung des Lösungskonzeptes unterstützen.

Sozial-psychologische Beratungen schliessen beispielsweise Studienberatungen, Berufsberatungen und psychologische Beratungsstellen von Arbeitgebern ein (Warschburger 2009). Nussbeck (2006) beginnt bei ihrer Suche nach einer Definition für professionelle, psychologische Beratung mit der Feststellung, dass dieser Begriff der Alltagssprache entlehnt ist (Nussbeck 2006, S. 19) und eben deshalb ein weit streuendes Verständnis provoziert. Sie fasst die Eigenschaften psychologischer Beratung wie folgt zusammen:

- „Beratung ist ein zwischenmenschlicher Prozess in sprachlicher Kommunikation.
- Beratung dient neben der Vermittlung von Informationen der Verbesserung der Selbststeuerung und dem Aufbau von Handlungskompetenzen, der Orientierung und Entscheidungshilfe, der Hilfe bei der Bewältigung von Krisen.
- Der Ratsuchende ist veränderungswillig, sucht die Beratung in der Regel freiwillig und ist aktiv am Prozess beteiligt.

- Der Berater braucht Fachwissen über das Problemfeld und Beratungswissen zur Beziehungsgestaltung.“ (Nussbeck 2006, S. 21)

Anhand der Analyse des Reiseverkaufs des Partnerunternehmens sollen an dieser Stelle die oben genannten Definitionen hinsichtlich der aktuellen Praxis im Reisebüro reflektiert werden. Dazu wird im Folgenden der Reiseverkauf als soziale Situation (mit Girtler (2001)) und als sozio-technischer Problemraum mit kooperierenden Akteuren (mit Schwabe und Krcmar (1996)) erarbeitet. Das Kapitel schliesst mit einer Definition des aktuellen Reiseverkaufs und Schlussfolgerungen für zukünftige Potenziale.

5.1.1 BESCHREIBUNG DES REISEVERKAUFS DER PARTNERUNTERNEHMUNG ALS SOZIALE SITUATION

Um den Inhalten des aktuellen Reiseverkaufs weiter auf die Spur zu kommen, wird im Folgenden der Reiseverkauf als soziale Situation analysiert. Da jede Begegnung und jedes Zusammentreffen von Menschen zunächst einmal eine soziale Situation ist, verspricht diese Analyse vor allem Einblicke in die soziale Struktur des Direktkontakts, abstrahiert von Aufgaben und Arbeitsprozessen.

Nach Girtler (2001) werden die folgenden Punkte analysiert (vgl. auch Kapitel 3):

- (a) Wer sind die Teilnehmer an der sozialen Situation?
- (b) Wie läuft die soziale Situation ab und welche Strategien werden für die Bewältigung der sozialen Situation angewandt (Prozess und Strategien)?
- (c) Wie wird die soziale Situation aufgebaut? Welche (möglichen) Einflüsse gibt es?
- (d) Welche Normen bestimmen (auch implizit) die Situation? Gibt es etwaige „Zwänge“ und ggf. angewandte Strategien, sich selbigen zu entziehen?
- (e) Wie häufig tritt die soziale Situation auf? (Regelmässigkeit)
- (f) Wie reagieren die Situationsteilnehmer, wenn ihre Erwartungen an die soziale Situation nicht erfüllt werden?

- (g) Wenn Unterschiede zwischen der Selbstdarstellung der Situationsteilnehmer und der Fremdwahrnehmung vorhanden sind, also zwischen „Behauptetem und Getanem“ (Girtler 2001, S. 139f.), welche sind das?

Im Folgenden wird anhand dieser Punkte der Reiseverkauf des Partnerunternehmens als soziale Situation erarbeitet. Tabelle 2 fasst die Analyse-Ergebnisse zusammen.

Die Teilnehmer: Wenngleich es im Grunde möglich ist, dass ein Reiseverkäufer mehrere Reisekunden, die gemeinsam verreisen wollen, gleichzeitig berät, ist der am häufigsten beobachtete und berichtete Fall die Begegnung eines Reiseverkäufers mit einem Reisekunden.

Prozess und Strategien: Eine typische Begegnung findet an einem Schreibtisch statt. Dabei sitzt der Reiseverkäufer hinter einem Bildschirm eines Rechners. Die gemeinsame soziale Situation beginnt mit einer kurzen Begrüssung, wozu der Reiseverkäufer aufsteht, dem Kunden die Hand gibt und ihn bittet, Platz zu nehmen. Der Reisekunde nimmt dann auf der anderen Seite des Tisches Platz. Typischerweise fragt der Reiseverkäufer den Kunden anschliessend, wie er ihm helfen könne. Der Reiseverkäufer wird dann (beliebig) Details der Beschreibung des Kunden in kurzen Stichworten auf einen Notizzettel schreiben, ggf. einige kurze Nachfragen stellen und dann ein Angebot vorbereiten. Während der Reiseverkäufer die benötigten Informationen für ein erstes Angebot mithilfe seines Rechners sucht und zusammenstellt, muss der Kunde auf einen weiteren Einbezug schlicht warten. Bald darauf wird der Reiseverkäufer sein erstes Angebot präsentieren. Dies initiiert gewöhnlich einen Trial-and-Error-Prozess, in dem der Kunde einzelne Angebote des Reiseverkäufers ablehnt (oder Details) und der Reiseverkäufer wiederholt neue Angebote erstellt. Die Angebotspräsentation ist jeweils von begeisternden Schilderungen des Reiseverkäufers begleitet, der mit den vorhandenen Mitteln (Karten in Katalogen, Bildern in Katalogen und auf Webseiten usw.) versucht, die Reise zu veranschaulichen und dem Kunden schmackhaft zu machen. Im besten Fall akzeptiert der Kunde bereits das erste oder spätestens das zweite Angebot. Im

schlechtesten Fall wird der Kunde nach mehreren Versuchen (unzufrieden) das Reisebüro verlassen.

Entschliesst sich der Kunde für ein Angebot, folgen die administrativen Aktivitäten: Reservierung, Dokumenterstellung und schliesslich die Buchung. Während dieser Aktionen wird episodisch der Beitrag des Kunden erwartet (Personalien angeben, unterschreiben, bezahlen). In der übrigen Zeit wartet der Kunde wiederum ab, bis er schliesslich mit den (vorläufigen) Reiseunterlagen das Reisebüro verlässt.

Kann sich der Kunde für kein Angebot entschliessen, verlässt er das Reisebüro zumeist nicht mit einem klaren „Nein“, sondern lässt sich die Wiederaufnahme des Gesprächs offen. In diesem Fall schlussfolgern Reiseverkäufer, dass der Kunde einerseits Informationen von anderen Reisebüros einholt oder selbst nochmals im Internet recherchiert. Mit dieser Schlussfolgerung haben die Reiseverkäufer oft recht. Ein Reiseverkäufer kann sich darüber ärgern, bisweilen auch offen gegenüber dem Kunden.

Zentrale Strategien der Reiseverkäufer sind es, den Kunden schnell (innerhalb von 20 bis 30 Minuten) von einer kurzen Bedarfsbeschreibung zum Abschluss zu bringen. Dabei verwenden Sie stets eine positive Sprache, gratulieren zum Entschluss, Ferien zu machen, und drücken beispielsweise offen aus, dass sie die Zieldestination auch mögen. Passt das Wissen des Verkäufers nicht zum geäusserten Bedarf, versucht der Verkäufer zunächst, den Kunden umzulenken. Fragt ein Kunde also z. B. nach einer Reise nach Portugal und der Verkäufer war noch nicht selbst dort, um Informationen aus erster Hand zu haben, wird er versuchen, das Gespräch beispielsweise auf Spanien und seine Vorteile zu lenken. Dies ermöglicht es, wenn der Kunde bereit ist, sich umlenken zu lassen, die Qualität des Verkaufsgesprächs zu steigern: der Verkäufer berichtet aus eigener Erfahrung und normalerweise auch mit spürbarer Begeisterung. Wenn der Kunde nicht dazu bereit ist, wird der Verkäufer bei der Wunschdestination des Kunden bleiben und nach bestem Wissen versuchen, auch hierfür einen stimmigen Reiseplan zu erstellen.

Während der Angebotserstellung verwehren Reiseverkäufer einem Kunden jeden Einblick in ihre Beweggründe für die Angebotserstellung, ob durch das Zuschauen auf dem Rechner oder das Moderieren der eigenen Aktivitäten. Alternative Lösungswege zum Reiseplan für den Kunden oder mögliche andere Produktauswahlen werden nur angeboten, wenn der Kunde explizit danach fragt. Da kaum Aufwand in die Ermittlung des Kundenbedarfs investiert wird, wird der Kunde nur im besten Fall einen der folgenden Angebotsversuche akzeptieren. Die Filterung der möglichen Produkte wird nur selten direkt mit dem Kundenbedarf abgeglichen. So kann es passieren, dass ein Verkäufer recht lang nach dem günstigsten Flug in eine Destination sucht, obwohl der Kunde als Vielflieger bei einer bestimmten Airline dies gar nicht benötigt. In diesem Fall hat der Verkäufer auf der Grundlage seiner eigenen Bedürfnisse oder den Bedürfnissen, die er für kundentypisch hält, die Produktrecherche und –filterung vorgenommen.

Schliesslich stellt der Verkäufer ein Paket aus allen gewünschten Produktkategorien zusammen (z. B. Flug, Hotel und eine geführte Tour), das nur insgesamt dem Kunden präsentiert wird. Obwohl die standardisierte Paketierung von Produkten durch den Reiseverkäufer helfen kann, dass eine Entscheidung schneller fällt, da es dann weniger Alternativen zu geben scheint, kann der Kunde auch schlussfolgern, dass der Reiseverkäufer opportunistisch vorzugsweise eher Produkte mit hohen Margen als primäre Lösungskandidaten auswählt. Darüber hinaus gibt es Kunden, die deutlich ihren Wunsch äussern oder zumindest zeigen, dass sie z. B. sehen wollen, was auf dem Rechner des Reiseverkäufers geschieht. Sie lehnen sich über den Tisch oder fragen sogar danach, was der Verkäufer tut. Da dies gewöhnlich während Wartezeiten auftritt, sind dies auch Handlungen, um diese zu überbrücken. Andere, weniger forschende Kunden blättern in dieser Zeit einfach wahllos durch Kataloge, schauen anderen bei der Beratung zu oder sehen schlicht aus dem Fenster.

Aufbau der sozialen Situation und Einflüsse auf die soziale Situation: In einer Reisebürofiliale sind normalerweise mehrere Verkaufsschalter vorhanden (auch im Sprachgebrauch der Reisebüromitarbeiter sind die Schreibtische sogenannte „Schalter“). Ein Kunde hat selten die Gelegenheit, sich den Reiseverkäufer

auszuwählen, wenn er zum Erstgespräch zu einer Reise das Reisebüro betritt. Dann ist er auch ohne vorherige Terminvereinbarung gekommen. Die soziale Situation aufzubauen, ist demnach in der Verantwortung des Reiseverkäufers.

Zu hochfrequenten Zeiten (beispielsweise samstags) sind normalerweise sämtliche Verkaufsschalter durch Reiseverkäufer besetzt. Dies schafft eine geräuschvolle Kulisse. Das wiederum erscheint jedoch nicht störend für die Teilnehmer zu sein. Die Sitzposition am Schreibtisch ermöglicht den sozial wichtigen Augenkontakt. Da der Verkaufsschalter aufgebaut ist wie ein Schreibtisch für den Verkäufer, wird aussagekräftig das Wort „Büro“ in „Reisebüro“ betont. Der Reiseverkäufer erkennt den Schalter als „mein Arbeitsplatz“. Während laufender Verkaufsgespräche werden eintreffende Telefonate durch freie Schalter angenommen. Aber nach vier Klingeltönen ist ein Verkäufer verpflichtet, das Gespräch entgegenzunehmen. So kann ein Gespräch im Verlauf gestört werden, wenngleich Verkäufer versuchen, das Telefonat kurz zu halten.

Normen und Zwänge der sozialen Situation: Dem Reiseverkäufer ist eine Umgangsform mit dem Kunden organisatorisch vorgegeben: die positive, adjektivreiche Sprache und die Verwendung von emotionalen Ausdrücken gehören genauso dazu wie das achtungsvolle „Du“ bei der Ansprache der Kunden. Kunden nehmen das „Du“ ohne direkte Absprache an und duzen auch den Reiseverkäufer.

Dadurch dass der Reiseverkäufer den Schalterschreibtisch als seinen persönlichen Arbeitsplatz ansieht, ist der Kunde sozusagen Gast im privaten Raum des Verkäufers. Dieses Rollenspiel nimmt der Kunde i.d.R. an und wartet geduldig auf einen aktiven Einbezug. Weniger geduldige Kunden versuchen, während der Recherchen des Reiseverkäufers auf seinen Bildschirm zu schauen. Dann zeigt der Reiseverkäufer sehr klar, dass dies sein Arbeitsplatz ist, in dem er sofort ablenkt und den Kunden auf z. B. einen Katalog umlenkt oder durch das heftige Wegdrehen des Bildschirms eine bedeutungsträchtige Geste macht, woraufhin sich Kunden wieder zurücklehnen.

Kunden sind i.d.R. bestens vorinformiert, vor allem über Preise von Produkten. Äussert ein Kunde solche Hinweise, reagieren Reiseverkäufer häufig emotional. Um diesen empfunden Bruch im Gespräch zu überbrücken, haben die Reiseverkäufer keine einheitliche Strategie. Bisweilen wird versucht abwegige Vorstellungen zu widerlegen, noch einmal die Vorzüge des eigenen Angebots zu erläutern oder das Gespräch sogar abubrechen, um nicht noch mehr Zeit aufzuwenden. Dies geschieht aber stets mit der Übergabe des schriftlichen Angebots, der Visitenkarte und dem deutlichen Angebot, dass der Kunde gern wiederkommen kann, falls er woanders (v.a. im Internet) doch nicht fündig wird.

Regelmässigkeit der Situation: In der Regel besuchen Kunden nur einmal für das Erstgespräch bzgl. einer Reiseplanung das Reisebüro. Etwaige Nachfragen, Zusatzofferten etc. werden schriftlich per Post, per E-Mail oder am Telefon übermittelt. In Fällen, wenn ein Kunde mit einem Angebot, aber ohne Buchung das Reisebüro verlässt und sich später doch noch für das Angebot entscheidet, besucht dieser Kunde noch einmal das Reisebüro. Aus der Sicht der Reiseverkäufer tritt die Verkaufsgesprächssituation mehrmals täglich auf, sie ist sein Tagesgeschäft. Ein Reisekunde besucht nur wenige Male jährlich ein Reisebüro, um eine Reise zu planen.

Reaktionen der Teilnehmer, wenn die Erwartungen an die soziale Situation nicht erfüllt werden: Reiseverkäufer erwarten, dass Kunden bereits erste Ideen und Vorstellungen für ihre Reise haben und auch äussern können. Reisekunden mit besonders vagen Vorstellungen werden, oft mit einigen Katalogen in der Tasche, darauf hingewiesen, sich selbst konkretere Überlegungen zu machen und zu einem späteren Zeitpunkt wiederkommen. Wenn mehr als eine Person zu einem Reiseverkäufer kommt, z. B. ein Paar, und es wird offensichtlich, dass deren Vorstellungen nicht konvergieren, werden auch diese höflich gebeten, zunächst selbst eine Einigung bzgl. der Vorstellungen zu erreichen. Dann sind sie willkommen, noch einmal im Reisebüro zu erscheinen. Darüber hinaus erwarten die Reiseverkäufer, dass der Reisekunde bei Ihnen direkt buchen. Tut das ein Kunde nicht, wird selten direkt argumentiert, was für die Buchung jetzt und hier sprechen

würde. Vielmehr wird noch einmal das Angebot zusammen gefasst und die unverbindliche Reservierung (ca. sieben bis zehn Tage gültig) angeboten. Darauf geht das Gros der Kunden auch ein. Es folgt die Verabschiedung.

Reisekunden erwarten, dass Reiseverkäufer über die von ihnen nachgefragte Destination viel berichten können, mehr als sie selbst wissen und am besten aus eigener Erfahrung. Wenn der Reiseverkäufer das Reiseziel aber schlechter kennt als der Kunde und dieser sich auch nicht umlenken liess, werden Kunden ungehalten. Dann verlassen sie das Reisebüro ohne Buchung. Auch wenn ein Teil ihres Bedarfs nicht beachtet wurde, besonders beim Preis, ist der Abschluss gefährdet. Fällt der Endpreis unerwartet hoch aus, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder hat der Verkäufer zu erzieherischen Zwecken die Vorstellungen des Kunden durch ein Angebot exemplarisch bedient. Dann ist das normalerweise hilfreich für das Gespräch. Oder – und das ist der häufigere Fall – das verfügbare Budget wurde nicht als Bedarf besprochen bzw. gemerkt.

Selbstdarstellung vs. Fremdwahrnehmung: Der gegenseitige Opportunismus wird auch unterstellt. Reiseverkäufer rechnen mit der Vor- oder Nachrecherche des Kunden, wenn sie nicht direkt buchen. Kunden rechnen mit Produktempfehlungen, die für den Reiseverkäufer die Margen optimieren. Um dies abzumildern, versuchen beide Akteure i.d.R. einen sympathischen Austausch mit einander aufrecht zu erhalten.

Tabelle 2. Charakteristiken der Sozialen Situation Reiseverkauf

Analyse- punkt	Ausprägung
Teilnehmer	dyadische Begegnung eines Reiseverkäufers mit einem Reisekunden
Prozess und Strategien	Prozess: - (1) Begrüssung, (2) Bedarfsschilderung, (3) Angebotserstellung, (4) Angebotspräsentation, (5)

Abwicklung und Dokumentenerstellung (Buchung), (6)
Verabschiedung

- insgesamt dauert ein Direktkontakt in Reisebüros zwischen 20 und 30 Minuten mit zeitlicher Emphase auf Schritt 3 und inhaltlicher Emphase auf Schritt 4

Strategien zur Bewältigung:

- Optimierungsversuche für die eigene Person auf beiden Seiten.
- Inhärente Misstrauenspotenziale werden durch Empathie und Sympathie überbrückt (v.a. positive Sprache der Verkäufer).
- Passt das Reisebedürfnis nicht zum Wissen des Verkäufers, versucht der Reiseverkäufer, den Kunden umzulenken.
- Bei der Angebotszusammenstellung nutzt der Reiseverkäufer gewöhnlich seine eigenen Vorlieben, um Produkte zu filtern (beispielsweise ist der Reiseverkäufer Backpacker und empfiehlt einem Kunden daher Herbergen als Unterkünfte, obwohl der Kunde drei bis vier Sterne als Hotelkategorie für sich sieht).
- Reiseverkäufer wollen schnell zum Abschluss kommen.
- Reisekunden sind vorwiegend passiv, versuchen aber auch, an der Produktrecherche teilzuhaben.

Einflüsse

- Die Sitzposition am Schreibtisch ermöglicht Augenkontakt.
- Der Schalter ist für den Reiseverkäufer „mein Arbeitsplatz“.
- Eintreffende Telefonate können das Gespräch stören.

Soziale

- Kunden und Reiseverkäufer duzen sich.
-

Normen und Zwänge	<ul style="list-style-type: none"> - Kunden respektieren normalerweise den Schalter als Arbeitsplatz des Reiseverkäufers. Wenn sie dies nicht tun, wird der Verkäufer sie ablenken. - Zutage tretende Vorinformiertheit von Kunden stellt Reiseverkäufer vor ein Problem, für das sie keine klare Lösung haben.
Regelmässigkeit	<p>einmalig für ein Reiseproblem</p> <p>häufig für einen Reiseverkäufer, selten für einen Reisekunden</p>
Reaktionen bei unerfüllten Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> - Reiseverkäufer erwarten, dass der Kunde darin klar ist, welche Reisevorstellungen er hat. Hat der Kunde diese Vorstellungen nicht, wird er verabschiedet. - Reiseverkäufer erwarten, dass der Kunde direkt bucht. Tut er das nicht, versucht er unverbindliche Reservierungen anzubieten. - Reisekunden erwarten, dass der Reiseverkäufer ihre nachgefragte Destination genau kennt. Ist das nicht der Fall, fühlen sie sich schlecht beraten und gehen. - Reisekunden erwarten, dass ihre Bedürfnisse beachtet werden. Geschieht das nicht, fühlen sie sich schlecht beraten und gehen.
Selbstdarstellung vs. Fremdwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> - Der gegenseitige Opportunismus wird unterstellt. - Im Direktkontakt überspielen beide Akteure i.d.R. das gegenseitige Misstrauen durch einen sympathischen Austausch im Gespräch.

Der Sichtweise von Girtler (2001) bzw. des Reiseverkaufs als soziale Situation fehlen insbesondere die Eigenschaften des Reiseverkaufs als sozio-technischer Problemraum für die Gestaltung als auch die Eigenschaften, die zu untersuchen sind, wenn der Reiseverkauf als gemeinsame Problemlösung von Kunde und Verkäufer

betrachtet wird (vgl. Definition der Unternehmensberatung oben). Einsichten dieser Natur kann der Needs-driven Approach von Schwabe und Krcmar (1996) leisten.

5.1.2 BESCHREIBUNG DES REISEVERKAUFS DER PARTNERUNTERNEHMUNG ALS SOZIO-TECHNISCHER PROBLEMRAUM MIT KOOPERIERENDEN AKTEUREN

Schwabe und Krcmar (1996) entwickelten den NDA für die Analyse und die Gestaltung von Telekooperationen. Die Ausrichtung auf sozio-technische Elemente der Zusammenarbeit ist Kern des Ansatzes. Während mit Girtler (2001) bereits die sozialen Begebenheiten zwischen den Akteuren betrachtet werden konnte, bieten sich mit dem NDA zusätzlich Einsichten hinsichtlich der organisatorischen Einbettung, der verwendeten Materialien und Werkzeuge und dem organisatorischen Lernen. Daher müssen neben den Feldstudien auch interne Dokumente (Verkaufshandbuch, Schulungsmaterial, Schulungspläne, im Verkauf eingesetzte Materialien) konsultiert werden sowie die Informationen aus den Managementsichten (Befragungen der o.g. Manager) einbezogen werden.

Da es sich beim Reiseverkauf nicht um eine Zusammenarbeit in einem gemeinsamen organisatorischen Rahmen handelt, findet die Kooperation im Reiseverkauf unter veränderten Rahmenbedingungen statt. Es ist eine ad-hoc Kooperation, die zwar regelmässig aus der Sicht des Reiseverkäufers stattfindet, aber sehr selten aus der Sicht des Reisekunden. Dadurch kann der NDA nicht vollumfänglich für die zwei Akteure verwendet werden. So werden die Aufgaben und auch die Lernaktivitäten ausschliesslich für die Reiseverkäufer betrachtet.

Die Zusammenarbeit kann entlang der folgenden Punkte charakterisiert werden (vgl. Schwabe und Krcmar (1996)):

- (a) Welche Aufgaben haben die Betroffenen (Reiseverkäufer) zu bewältigen?
Welche vorgeschriebenen Prozesse und Hilfsmittel, die zur Erledigung
herangezogen werden, gibt es?

- (b) Welche Arbeitsprozesse, also Abläufe aus der Sicht des Individuums und der Gruppe in Zusammenhang mit der Charakterisierung der Prozesse (z. B. offen vs. verdeckt, dokumentierte vs. nicht-dokumentierte Prozessschritte), gibt es?
- (c) Welche Akteure kommunizieren miteinander bzw. arbeiten zusammen und auf welche Art und Weise?
- (d) Wie kann die soziale Kooperationsstruktur beschrieben werden?
- (e) Welche Arbeitsmittel, also Materialien und Werkzeuge, werden verwendet?
- (f) Wie ist die Arbeitsumgebung physisch aufgebaut und welche Funktionen erfüllt sie?
- (g) Welche Strategien der Aneignung z. B. von neuer Technik, neuen Systeme und dezidierte Lernvorgänge gibt es?
- (h) Welche Informationsspeicher sind vorhanden und welche Informationen werden wie von der Gruppe gespeichert?

Im Folgenden wird anhand dieser Punkte der Reiseverkauf als sozio-technischer Problemraum der Gestaltung mit kooperierenden Akteuren erarbeitet. Tabelle 3 fasst die Analyse-Ergebnisse zusammen.

Aufgaben: Reiseverkäufer müssen wöchentlich einen definierten Umsatz generieren. Darüber hinaus erhalten sie ihren variablen Lohnanteil. Reiseverkäufern sind priorisierte Produkte vorgegeben, deren Verkauf sie bevorzugen müssen. Diese Priorisierung erfolgt auf der Basis der dem Anbieter zugesicherten Transaktionsmenge und damit verbundener Boni, die das Reisebüro bei Erreichen vom Anbieter erhält. Unter Berücksichtigung der Priorisierung sollen Reiseverkäufer die Kundenbedürfnisse befriedigen. Ein Abschluss ist im Erstgespräch anzustreben.

Reiseverkäufer sollen die Dokumente für den Kunden und die Administration erstellen. Buchungen sind direkt in die Systeme einzugeben. Der Reiseplan ist ein

rechtsgültiger Vertrag über die enthaltenen Leistungen, wenn er vom Kunden persönlich unterschrieben ist.

Bei Anrufen im Reisebüro sind nicht nur die Dokumente zu erstellen, sondern auch die Dauer der Telefonate zu rapportieren (systemunterstützt). Die Dauer des Gesprächs im Reisebüro muss jedoch nicht dokumentiert werden.

Arbeitsprozesse: Hier sollen die mit dem Verkaufsgespräch direkt verbunden Prozesse kurz diskutiert werden. Hauptaugenmerk wird auf den Ablauf des Verkaufsprozesses gelegt.

Aus der Sicht der Reiseverkäufer gibt es keine konkrete Vorbereitung auf ein Gespräch, da i.d.R. Laufkundschaft, also Kunden ohne festen Termin, bedient wird. Reisekunden hingegen sind i.d.R. vorbereitet. Der Vorbereitungsprozess kann strukturiert sein, ist aber eher unstrukturiert und assoziativ. Mögliche Quellen sind Freunde/Bekannte (Reiseberichte oder Empfehlungen), das Fernsehen (z. B. Sendungen wie Vox tours) bzw. Filme (z. B. von der BBC) sowie Portale und Communities im Internet (generelle oder spezifische Information zur Destination, Empfehlungen, Reiseberichte und Produktbewertungen).

Treffen sich Kunde und Reiseverkäufer dann im Reisebüro, kommt es zur ad-hoc Zusammenarbeit zwischen den Akteuren. Diese Zusammenarbeit zielt auf darauf ab, den Reisepan zusammen zu stellen. Die Entscheidung über den Ablauf liegt mehrheitlich beim Verkäufer. Ihm wird durch das Reisebüro ein Prozess für das Kundengespräch vorgegeben. Das Verkaufshandbuch (2007) definiert diesbezüglich vier Phasen (vgl. Abbildung 16): (1) Begrüssung, (2) Bedürfnisabklärung, (3) Dokumentenerstellung und (4) Verabschiedung.



Abbildung 16. Der Reiseberatungsprozess nach Verkaufshandbuch der Partnerunternehmung¹⁵, 2007.

Die Emphase liegt auf der professionellen Ansprache des Kunden (Begrüssung und Verabschiedung), einer Bedürfnisabklärung, die lt. Verkaufshandbuch (2007) ausschliesslich die „harten“ Daten der zu buchenden Reise betrifft (wann, wer, welche Produkte) und der korrekten Erstellung der notwendigen Dokumente für die Buchung. Das Verkaufshandbuch enthält keine Details zur Gesprächsführung oder den Vorgehensweisen in den Prozessen. Es fokussiert sich also auf das „Was“ und weniger auf das „Wie“ im Beratungsprozess. Während einer Schulungsmassnahme, die als „Complete Experience“ hauptsächlich die Gesprächsführung beinhaltete, wurde auch das „Wie“ thematisiert. Der Prozess wird wie in Abbildung 17 dargestellt an die Berater kommuniziert. Die Schulungsmassnahmen setzten eine deutliche Betonung auf den Anfang des Gesprächs, der zu den konkreten Parametern führen soll, um das Angebot zu erstellen. Dazu wird plakativ der Leitsatz formuliert: „Im Mittelpunkt steht, was der Kunde braucht, nicht unbedingt was er will.“¹⁶ Desweiteren wurde die Angebotspräsentation stark thematisiert. Für die Angebotspräsentation wurde eine emotional gefärbte Sprache trainiert, die positive Gefühle bzgl. der angebotenen Produkte des erstellten Reiseplans wecken soll. In der Bedarfsermittlung sollten Reiseverkäufer auf eine offene Fragetechnik zurückgreifen, um die wahren Bedürfnisse aufzudecken. Der emotionale Wert einer Beratung bzw. des Verkaufsgesprächs spiele nach Angaben des Trainingsleiters dabei eine besondere Rolle, weil Assoziationen von Gefühlen mit Angeboten ein wesentlicher Teil einer Reise und der menschlichen Motivation, dieselbe zu buchen, sind. Daher beinhaltet die entsprechende Schulung auch das Training einer bildhaften Sprache mit dem Ziel, „Bilder im Kopf entstehen zu lassen“. Der

¹⁵ Die Einwandbehandlung ist im Fall von Reklamationen oder Reiserücktritt ein angeschlossener Prozessabschnitt. Da hier aber nur das Beratungsgespräch selbst im Fokus steht, erscheint die Einwandbehandlung hier nur der Vollständigkeit halber.

¹⁶ Zitat des Trainingsleiters

Reiseverkäufer soll (und möchte) sich zusammen mit dem Kunden auf dessen Reise freuen. Die Beschreibung einer Destination oder eines Produkts soll in Sinneswahrnehmungen ausgestaltet werden. Dafür werden Formulierungen trainiert, die „fühlen, spüren, riechen, schmecken“ usw. beinhalten. Bilder (physikalisch) sollen v.a. in der vierten Phase (Produktauswahl und Angebotspräsentation) eingesetzt werden. Mit Bildern die Bedarfsermittlung zu unterstützen, erscheint erst einmal für die Reiseverkäufer zu schwierig zu handhaben. Sie äussern die Angst, dadurch den Prozess möglicherweise bereits in der zweiten Phase (Bedarfsermittlung) zu stark aufzuhalten.



Abbildung 17. Der Beratungsprozess gemäss „Complete Experience“ des Partnerunternehmens

Die Betrachtung der Aktivitäten während des Beratungsprozesses weist insgesamt fünf Entscheidungen auf, die einen Einfluss auf den reibungslosen Verlauf des Prozesses haben können (Abbildung 18). Entscheidung 1 betrifft die „Güte“ der Äusserung des Reisewunsches durch den Kunden. Diese Entscheidung trifft der Reiseverkäufer anhand seines Wissens über die Reiseprodukte und welche Parameter er für die ihm zugänglichen Informationssysteme benötigt, um Recherchen zu starten. Im vom Reisebüro definierten Prozess und der dazu entwickelten Schulung werden insgesamt keine expliziten Hilfsmittel für die Prozessphasen definiert. Die Bedarfsermittlung ist sowohl methodisch als auch in punkto Unterstützung an dieser Stelle gewissermassen eine Ausnahme. Methodisch werden Fragetechniken vermittelt und es existiert ein explizites Unterstützungswerkzeug: der Bedarfsermittlungsbogen. Dieser jedoch wurde in keiner der am Projekt beteiligten Reisebüros verwendet. Eine Analyse desselben ist im Abschnitt „Arbeitsmittel“ dieses Unterkapitels zu finden.

Genügen dem Reiseverkäufer die Parameter des Kunden, erstellt er das Angebot. Der Kunde muss das Angebot prüfen und fällt Entscheidung 2.

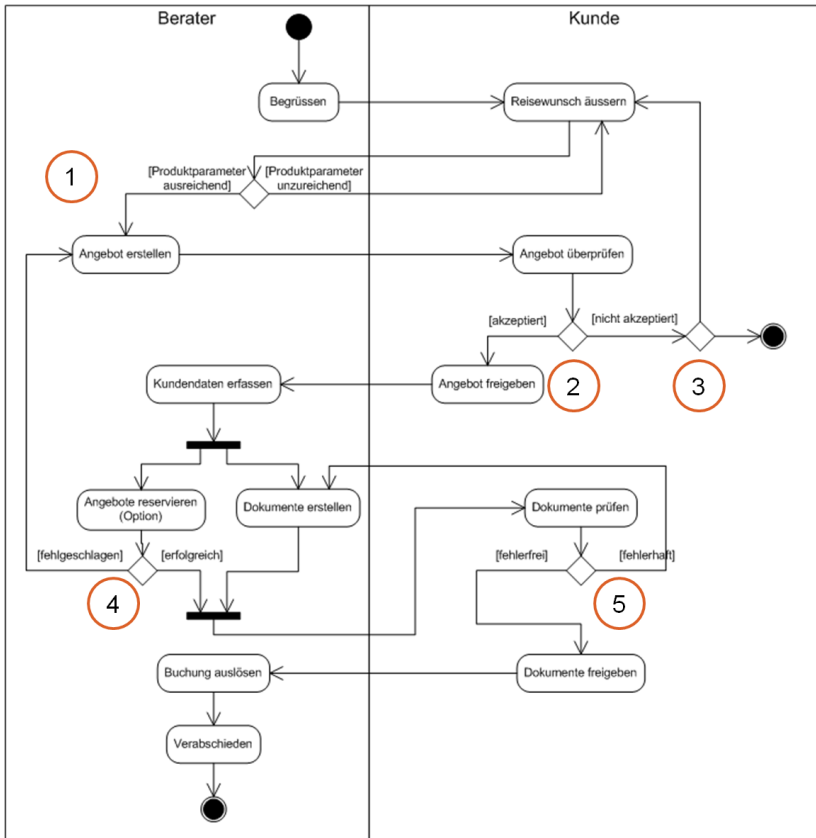


Abbildung 18. Aktivitäten im Reiseverkaufsprozess mit markierten Entscheidungen.

Der Kunde entscheidet, ob er das Angebot bestenfalls akzeptiert. Akzeptiert er das Angebot nicht, kann er sich nicht nur gegen das Angebot sondern die gesamte Beratung entscheiden, was einen Gesprächsabbruch bedeutet (Entscheidung 3). Anderenfalls wird er seinen Reisewunsch paraphrasieren, erweitern oder anpassen müssen. Im Rahmen dieser Aktivitätenschleife findet der Hauptteil der

Beratungszeit statt. In der Praxis ist dieser Teil des Beratungsprozesses nicht durch interne Regeln gesteuert. Die genannte Aktivitätenschleife wird im Verkaufshandbuch des Partners als „Bedürfnisabklärung“ benannt und beinhaltet auch alle Produktfestlegungen und dazugehörige Recherchen (Transport, Landleistungen, Zusatzleistungen und obligatorische Versicherungen). Wie, in welcher Reihenfolge und wann die Abfrage der für Buchungen oder Reservierungen notwendigen Daten erfolgen kann, obliegt dem individuellen Gusto des Reiseverkäufers.

Praktisch lässt sich das Folgende beobachten: Auf der Basis der ersten Eckdaten, die der Reiseverkäufer vom Kunden aufgenommen hat, beginnt er die erste Produktrecherche (zu Beginn des Gesprächs zunächst auf den Transport zur Destination bezogen). Das ermittelte Produkt mit seinen Eigenschaften wird dem Kunden mit ein bis zwei Alternativen präsentiert. Ist der Kunde direkt einverstanden, steht dem Erfolg des Verkaufs kaum noch etwas im Wege. Die Regel jedoch ist, dass die erste Recherche nicht zum direkten Ziel führt. Da es bedeutet, einen Beratungsfehler zu begehen, wenn eine erneute Bedarfsermittlung begonnen wird, scheuen die Reiseverkäufer diesen Schritt nach eigenen Angaben und begeben sich in diese Schleife von Recherche, Präsentation an den Kunden, Ablehnung durch den Kunden und neue Recherche bis zum Erfolg oder Abbruch durch einen der Akteure. Es ist zusätzlich (v.a. durch Verkaufstrainings) im Verhalten der Verkäufer verankert, dass der Kunde an der Produktauswahl nicht beteiligt wird. Diese soll allein durch den Verkäufer stattfinden. Er wird dazu angehalten, virtuos Produktpakete zu schnüren und diese zu präsentieren, um Möglichkeiten des Cross- und Up-Selling zu realisieren. Dieses Verhalten wird durch die Beobachtungen bestätigt.

Eine weitere Entscheidung (Entscheidung 4 in Abbildung 18) fällt durch externe Einflüsse. Wenn ein Produkt bzw. Angebot nicht reserviert werden kann, muss der Reiseverkäufer nach einem neuen Angebot suchen und eben dieses dem Kunden unterbreiten. In den meisten Fällen wird der Kunde diese Entscheidung nicht aktiv wahrnehmen können, da der Reiseverkäufer in diesem Moment den vorhandenen

Zugang zu den Informationssystemen exklusiv verwendet (PC) und den Kunden an der Recherche nicht partizipieren lässt. Hierbei kann es dazu kommen, dass der Verkäufer Parameter etwas anpassen muss. Dann wird er ggf. den Kunden durch kurze Nachfragen wieder involvieren, aber ohne zu erklären, weshalb diese Information benötigt wird.

Könnte schliesslich das Angebot reserviert werden, können die Reisedokumente erstellt werden. Diese Dokumente enthalten checklistenartig die Anschrift des Kunden, den (geschätzten) Endpreis, Annullierungsbedingungen, einen Hinweis auf die Visa-Abklärung, einen Repetitionshinweis (= alle Produkte müssen dem Kunden nochmals aufgelistet vorgetragen werden), die allgemeinen Vertrags- und Reisebestimmungen, die Unterschrift des akzeptierenden Kunden und Hinweise zur Zahlung, die in einem festen Anzahlungsvolumen bereits getätigt werden muss. Die wichtigsten Entscheidungen sind bis zu diesem Zeitpunkt gefallen. Das Prüfen der eigenen Daten und der Vertrags- und Reisebestimmungen führt praktisch nicht mehr zu einem Abbruch (Entscheidung 5). Nach dem Auslösen der Buchung wird das Gespräch beendet.

Grenzen findet die Zusammenarbeit von Kunde und Reiseverkäufer, wenn beispielsweise der Kunde zu vage Vorstellungen hat oder das Einverständnis eines Mitreisenden noch nicht feststeht. In beiden Fällen werden die Kunden mit einem Satz an Reisekatalogen verabschiedet.

Interaktionen: Innerhalb eines Verkaufsgesprächs gibt es ausschliesslich die Interaktion zwischen Reiseverkäufer und Reisekunde. Gesprächsbezogene Interaktion mit anderen Personen, beispielsweise andere Reiseverkäufer, um nach Auskünften zu fragen, oder Mitreisende, die eigentlich über den Reiseplan mitentscheiden müssen, aber nicht anwesend sind, finden nicht statt. Über das Gespräch hinaus kommt es aber durchaus zu solchen Interaktionen. Oft wird dann der Kontakt mit dem Kunden über das Telefon, per E-Mail oder Post wieder aufgenommen. Die höchste Bedeutung fällt insgesamt dem Erstgespräch zu, das 20 bis 30 Minuten dauert. Den interaktivsten Teil (gleichberechtigte Gesprächsanteile)

bildet die Anfangsphase der Bedarfsermittlung. Der zeitintensivste Teil ist zugleich am wenigsten interaktiv: Die Produktrecherchen. In dieser Zeit herrscht in den meisten Fällen Stille am Schalter. In einzelnen Fällen kommt es zu den Übersprunghandlungen, bei denen der Kunde versucht, auf den Monitor des Verkäuferrechners zu schauen, er aus dem Fenster sieht oder unmotiviert durch Kataloge blättert.

Soziale Kooperationsstruktur: Reisekunde und Reiseverkäufer kennen sich häufig nicht oder nur flüchtig. Ihre Zusammenarbeit folgt informellen, impliziten Regeln. Die jeweiligen Personen haben nur begrenzt Erfahrung damit, zusammenzuarbeiten. Die Thematik, dass sie etwas gemeinsam erarbeiten, ist weder dem Reiseverkäufer noch dem Reisekunden explizit gewiss.

Zur Stammkundenpflege versenden die Reisebürofilialen an ihre Kunden Postkarten nach der Reise, um nachzufragen, wie die Ferien ihnen gefallen haben. Reiseverkäufer sind bestrebt, möglichst freundschaftlich mit ihren Kunden zu kommunizieren.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit unter den Reiseverkäufern (wenn es um konkrete Verkaufsgespräche geht), ist diese begrenzt auf die Filiale. Reiseverkäufer fragen selten andere Reiseverkäufer um Rat und nie innerhalb eines laufenden Verkaufsgesprächs. Diese Zusammenarbeit ist auch nicht formalisiert. Bei Fragen bezogen auf konkrete Produkte und Destinationen, die innerhalb bestimmter Verkaufsgespräche auftraten, wird eher ein vertraglich gebundener Partner anrufen als ein interner Mitarbeiter befragt wird.

Arbeitsmittel: Wie innerhalb der Beschreibung zu den Arbeitsprozessen bereits angesprochen gibt es nur ein Werkzeug, das explizit für Reiseverkaufsgespräche gestaltet worden ist: der Bedarfsermittlungsbogen.

Der Bedarfsermittlungsbogen ist ein A5-grosses Blatt Papier, das in drei Bereiche aufgeteilt ist:

1. Sachfragenteil: Die Fakten zum Kunden – Reiseziel, Hin- und Rückreisedaten inkl. Toleranz und resultierender Gesamtreisedauer, Anzahl der Personen, Kinder, Alter der Kinder, evtl. Studentenstatus
2. Offener Fragenteil: Freitextbereich zu „Art der Reise“ mit (z.T. nur beispielhaften) Impulsfragen, ein Produktbericht (Alternativen sind möglich) schliesst sich an (Checkboxen für Produktarten)
3. Schlussteil: Name und Anschrift

Die aufgenommen Bedürfnisse und Wünsche sollen nach der Bedarfsermittlung an den Kunden rückgemeldet werden. Die mitgeschriebenen Bedürfnisse auf dem Bedarfsermittlungsbogen sollen dann bei der Produktsuche wieder konsultiert werden. Gerade das Zusammenfassen der Bedürfnisse jedoch gerät in der Praxis schnell in Vergessenheit. Eine weiterführende, praktisch (noch) nicht umgesetzte Idee ist es, die ausgefüllten Mitschriften der Bedarfsermittlungen abzulegen und mindestens der Filiale zugänglich zu machen.

Grundsätzlich problematisch erscheint der Bedarfsermittlungsbogen wegen seiner Grösse (nur A5), was einen massiv eingeschränkten Platz für die Wünsche bedeutet. Insbesondere der für die Antworten auf offene Fragen vorgesehene Anteil des Blattes spiegelt nicht die zentrale Rolle wider, die diesem Teil der Bedarfserhebung laut des aktuellen Schulungskonzepts zukommt. Zudem ist das Format nicht geeignet, es zum Zweck der Verifizierung mit dem Kunden gemeinsam zu betrachten. Zu bezweifeln ist desweiteren, dass handschriftliche Notizzettel einem zukünftigen Wissen zugeführt werden können. Eine Wirkung dieses gesammelten Wissens über die Grenzen einer Filiale hinaus wird ebenso nicht oder nur kaum möglich sein. Eine Assoziation mit einer Buchung in den elektronischen Ablagen ist darüber hinaus nur mit Mühe herzustellen, was eine weitere Barriere darstellen dürfte.

Nutzt der Reiseverkäufer kein explizierendes Hilfsmittel wie den Bedarfsermittlungsbogen (oder einen Notizzettel), muss er alle Wünsche, Bedürfnisse und „Seitenarme“ der Bedürfnisermittlung selbst im Gedächtnis

behalten. Das ist offensichtlich noch schwieriger als den Bogen zu Hilfe zu nehmen, daher ist der Bedarfsermittlungsbogen mindestens ein Schritt in die richtige Richtung. Das Durchsetzen der Anwendung des Bedarfsermittlungsbogens liegt jedoch in der Verantwortung der jeweiligen Filiale und wird vom Management nicht geprüft. Die involvierten Reisebüros verwendeten den Bedarfsermittlungsbogen nicht.

Weitere Arbeitsmittel, die am Schalter verfügbar sind, umfassen die Folgenden: Reisekataloge, geografische Karten, Kalender, Notizblock, Visitenkarte, dauerhafte Ausdrücke (z. B. Klimadiagramme) sowie temporäre Ausdrücke (z. B. Hotelinformationen für einen Kunden).

Reisekataloge werden gewöhnlich zur Veranschaulichung von Produkten (z. B. Hotels, Touren) eingesetzt. Oft verfügen diese Kataloge auch über touristisch aufgearbeitete Land- oder Ortskarten.

Geografische Karten werden für die Veranschaulichung von Lagebeziehungen zurate gezogen (z. B. Abstand Hotel zum Strand).

Der Kalender wird bei der Erklärung von Reisezeiten verwendet. Besonders lang kommt er bei der Erklärung von Datumsüberschreitungen auf Langstreckenflügen zum Einsatz.

Der Notizblock wird vor allem während der Bedarfsermittlung eingesetzt, um Eckdaten festzuhalten. Während der Endpreisberechnung wird er auch zum Notieren der Zwischenergebnisse verwendet. Diese Mitschrift teilt der Reiseverkäufer nicht mit dem Kunden.

Die Visitenkarte des Reiseverkäufers wird dem Kunden nach Gesprächsende mitgegeben, ob er bucht oder noch nicht.

Dauerhafte Ausdrücke haben die Reiseverkäufer auf ihre eigene Initiative hin stets in ihrem Schreibtisch verfügbar. Eigene Klimadiagrammausdrücke der am meisten

nachgefragten Destinationen, aktuelle Meldungen des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) oder Informationen der aktuell beworbenen Destination können dazu gehören.

Temporäre Ausdrücke entstehen während der Verkaufsgespräche und sind i.d.R. dazu gedacht, dass der Kunde sie mit dem Reiseplan nach Gesprächsende mitnimmt. Das können u.a. Hotelinformationen sein, Visabestimmungen für das Reiseziel oder Impfpfehlungen.

Interaktive Arbeitsmittel sind Daten-CDs (von z. B. Hotelketten), das eigene Intranet, Informationssysteme von Produkt- oder Informationslieferanten. Darüber hinaus benutzt ein Reiseverkäufer auch einen gewöhnlichen Webbrowser, um generelle Suchmaschinen wie Google einzusetzen.

Kataloge und geografische Karten werden häufig in doppelter Ausführung verwendet, so dass beide Akteure nicht auf dem Kopf lesen müssen.

Wenn der Reiseverkäufer elektronische Informationen teilen möchte, dreht er dem Kunden den Bildschirm zu. Sobald er aber wieder Rechercharbeiten, Buchungen oder Reservierungen fortsetzen möchte, dreht er den Bildschirm wieder aus dem Sichtfeld des Kunden. Die Entscheidung über das Teilen der Informationen liegt allein beim Reiseverkäufer.

Arbeitsräume: (vgl. „Einflüsse“ im vorigen Unterkapitel) Ein Reiseverkaufsschalter ist i.d.R. ein Schreibtisch, der die bereits genannten Werkzeuge und Materialien zur Verfügung stellt. Die Sitzposition am Schreibtisch ermöglicht den für den sozialen Kontakt wichtigen Augenkontakt. Allerdings ist dieser Schreibtisch für den Reiseverkäufer „mein Arbeitsplatz“. Er baut eine Barriere zum Kunden auf, die zunächst überwunden werden muss, bevor der Kunde Zugang zu den Informationen erhält. Die Entscheidung darüber, wann der Kunde zu welcher Information Zugang erhält liegt im Wesentlichen beim Reiseverkäufer. Der Schreibtisch trennt physisch die mentalen Modelle der zwei Akteure, die sie hinsichtlich der gerade interessierenden Reiseplanung haben (s. Abbildung 19).

Einerseits ist dies der Reiseproblemraum, andererseits ist dies der Reiselösungsraum¹⁷.

Der Reiseproblemraum befindet sich im Kopf des Kunden. Er enthält die Ideen und Bedürfnisse bezogen auf das aktuell zu lösende Reiseproblem. Aber auch Erfahrungen aus früheren Reisen, Erwartungen an die gerade in Planung befindliche Reise und das gesammelte Vorwissen spannen den Reiseproblemraum mit auf.

Der Reiselösungsraum befindet sich im Kopf des Reiseverkäufers. Er enthält das lokale Verkäuferwissen hinsichtlich generell möglicher Reiseziele und Produkte. Strategien zur Bedürfnisbefriedigung, Standardvorgehensweisen (z. B. „Complete Experience“-Vorgehensweise) und Standardempfehlungen (beispielsweise priorisierte Produkte) gehören gleichermassen dazu wie Erfahrungen aus anderen Verkaufsgesprächen, eigene Reiseerfahrungen und Erwartungen hinsichtlich des Kundenverhaltens.

Die Barriere gegen Informationssymmetrie – wie der Schreibtisch genannt werden kann – trennt auch den aktiven vom passiven Teil des Reiseverkaufsgesprächs. Während der Reiseverkäufer aktiv im Dialog (fragen und nachfragen) und aktiv in der Interaktion v.a. mit Informations-, Buchungs- und Suchmaschinen ist, bleibt der Reisekunde zumeist passiv. Selbst bei der Äusserung des eigenen Bedarfs wird augenscheinlich auf die „richtige“ Frage des Reiseverkäufers gewartet, bevor die Information in das Gespräch einfließt.

Ein Reisebüro enthält i.d.R. mehr als einen Schalter. Selbst die kleinsten Filialen des Partners haben mindestens zwei Schalter. Es entsteht eine gewisse Geräuschkulisse, die die Akteure aber nicht zu beeinträchtigen scheint. Eintreffende Telefonate im Reisebüro werden normalerweise von einem freien Schalter angenommen. Sind alle

¹⁷ Da in dieser Arbeit die Begriffe „Problemraum“ und „Lösungsraum“ auf zwei Arten verwendet werden, sei hier auf die Unterscheidung hingewiesen: „Reiseproblemraum“ und „Reiselösungsraum“ drehen sich stets um eine Reiseplanung eines Kunden, enthalten also Destinationen, Produkte sowie Informationen, Assoziationen und Erwartungen rund um die Reise. Der „Problemraum der Gestaltung“ sowie der „Lösungsraum der Gestaltung“ bezieht sich auf die forschersichen Ergebnisse der Arbeit – welche Probleme werden durch die Gestaltung adressiert (Problemraum) und welche Massnahmen, Prozeduren und Gestaltungselemente führen zur Lösung der Probleme (Lösungsraum).

Schalter besetzt, muss ein Reiseverkäufer nach vier Klingeltönen auch während eines laufenden Verkaufsgesprächs das Telefonat annehmen. Dabei wird häufig nach eine Telefonnummer für einen Rückruf gefragt, um das aktuelle Verkaufsgespräch nicht zu lang zu unterbrechen.

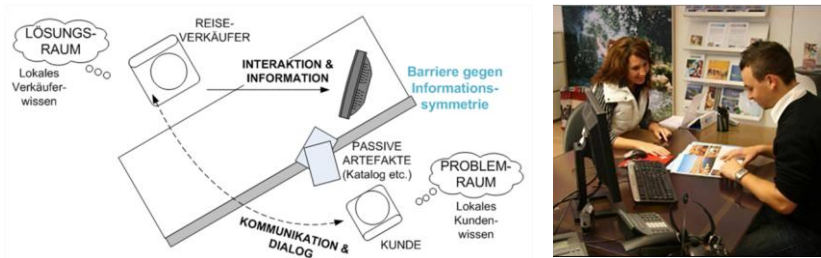


Abbildung 19. Der Kundenshalter eines Reisebüros (linke Abbildung angelehnt an Novak (2009), rechte Abbildung aus Aggeler (2007))

Aneignung: Reiseverkäufer erhalten nach ihrer Ausbildung kaum noch formale Schulungen. Produkt- und Destinationswissen werden hauptsächlich passiv on-the-job erweitert. Wenige individuelle Aktivitäten existieren, um aktiv das Produktwissen zu vertiefen. Eine bewährte Vorgehensweise ist es, den jeweils aktuellen Hauptkatalog zu annotieren. Unter diesen Annotationen finden sich Hinweise, dass sich beispielsweise ein Hotelbeschreibungstext verändert hat, Kundenfeedbacks, die der Verkäufer erhalten hat oder Zusatzinformationen, die der Reiseverkäufer selbst recherchiert hat. Die Nachteile dieser Vorgehensweise sind die geringe Erreichbarkeit dieser Annotationen (maximale Reichweite ist die eigene Filiale) sowie ihr Verlust nach spätestens einem Jahr, wenn der neue Katalog erscheint. (Schmidt-Rauch & Geiger 2010)

Bei der Einführung neuer technischer Systeme (z. B. neues System für Reiseversicherungsverkauf) sowie grundlegender Vorgehensweisen (Verkaufstrainings wie „Complete Experience“) werden jedoch formale Schulungen durchgeführt. Die Verkaufstrainings werden dabei als angenehmer empfunden als die Systemschulungen. Verkaufstrainings beinhalten häufig Rollenspiele und

Mystery-Shoppings bei der Konkurrenz sowie Erfahrungsaustausche über das Erlebte. Systemschulungen finden anhand von Fallbeispielen statt und müssen mit einer Art Abschlussprüfung beendet werden. Gemeinsame Lernprozesse der Reiseverkäufer existieren ausserhalb der formalen Schulungen nicht.

Informationsspeicher bzw. Gedächtnis im Reiseverkauf: Während des Reiseverkaufs werden nur die für die Reservierung oder Buchung notwendigen Eckdaten des Kunden elektronisch gespeichert. Die Inhalte des Gesprächs bleiben zum grössten Teil mündlich. Nur wenige Stichworte werden auf einem Notizzettel vermerkt. Dieser wird aber häufig nach einem Verkaufsgespräch entsorgt. Eine Nachvollziehbarkeit des Gesprächsverlaufs und der getroffenen Entscheidungen wird nicht geschaffen. Der Reiseplan als Ergebnis des Verkaufsgesprächs liegt zum Ende des Gesprächs digital vor und wird dem Kunden in gedruckter Form ausgehändigt.

Tabelle 3. Charakteristiken des Reiseverkaufs als sozio-technischer Problemraum mit kooperierenden Akteuren

Analyse- punkt	Ausprägung
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Reiseverkäufer müssen wöchentlich einen definierten Umsatz generieren. Darüber hinaus erhalten sie ihren variablen Lohnanteil. - Reiseverkäufern sind priorisierte Produkte vorgegeben, deren Verkauf sie bevorzugen müssen. - Reiseverkäufer sollen die Kundenbedürfnisse befriedigen unter der Berücksichtigung priorisierte Produkte. - Reiseverkäufer sollen im Erstgespräch zum Abschluss kommen. - Reiseverkäufer sollen die Dokumente für den Kunden und die Administration erstellen. Buchungen sind direkt in die Systeme einzugeben. Der Reiseplan ist ein rechtsgültiger Vertrag über

	<p>die enthaltenen Leistungen, wenn er vom Kunden persönlich unterschrieben ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bei Anrufen ist zusätzlich die Dauer der Telefonate zu rapportieren (systemunterstützt).
Arbeitsprozesse	<p>Individualebene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aus Verkäufersicht gibt es keine konkrete Vorbereitung auf ein Gespräch, da Laufkundschaft bedient wird. - Reisekunden sind i.d.R. vorbereitet. Der Prozess ist unstrukturiert und assoziativ. Mögliche Quellen sind Freunde/Bekannte, das Fernsehen bzw. Filme sowie Portale und Communities im Internet. <p>Gruppenebene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Während des Gesprächs kommt es zur ad-hoc Zusammenarbeit zwischen Kunde und Verkäufer, um den Reiseplan zusammen zu stellen. - Interne Vorgabe ist ein Prozess mit folgenden Schritten: (1) Begrüssung, (2) Bedürfnisabklärung, (3) Dokumentenerstellung und (4) Verabschiedung - Der Kundenbedarf wird nach Vorgabe in Grundzügen (notwendige Eckdaten für die Buchungsmasken) gemeinsam durch die zwei Akteure erarbeitet. - Angebote werden nur präsentiert und nicht gemeinsam erarbeitet. Das ist von der Organisation auch so vorgesehen. - Administration und Dokumentenerstellung sowie Buchung werden durch den Reiseverkäufer vorgenommen. - Die Dokumentation des Verkaufsgesprächs erfolgt durch den Reiseverkäufer über die Dokumentenerstellung. Dabei sind einzelne Schritte und Entscheidungen nicht im Nachhinein nachvollziehbar und werden auch nicht während des Direktkontaktes an den Kunden kommuniziert.

	<ul style="list-style-type: none"> - Grenzen findet die Zusammenarbeit von Kunde und Reiseverkäufer, wenn der Kunde zu vage Vorstellungen hat oder das Einverständnis eines Mitreisenden noch nicht feststeht.
Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb eines Verkaufsgespräches gibt es ausschliesslich die Interaktion zwischen Reiseverkäufer und Reisekunde. - Im Reisebüro ist diese Interaktion i.d.R. ein persönliches Gespräch. Im Telefonverkauf findet die Kommunikation über das Telefon statt. Nachfragen und die Lieferung von Zusatzinformationen werden persönlich, am Telefon, per E-Mail oder Post bewerkstelligt. - Die höchste Bedeutung fällt dem Erstgespräch zu, das 20 bis 30 Minuten dauert.
soziale Kooperationsstruktur	<p>Reisekunde und Reiseverkäufer kennen sich häufig nicht. Zur Stammkundenpflege versenden die Reisebürofilialen an ihre Kunden Postkarten nach der Reise, um nachzufragen, wie die Ferien ihnen gefallen haben. Reiseverkäufer sind bestrebt, möglichst freundschaftlich mit ihren Kunden zu kommunizieren. Hinsichtlich der Zusammenarbeit unter den Reiseverkäufern (wenn es um konkrete Verkaufsgespräche geht), ist diese begrenzt auf die Filiale. Reiseverkäufer fragen selten andere Reiseverkäufer um Rat und nie innerhalb eines laufenden Verkaufsgesprächs. Diese Zusammenarbeit ist auch nicht formalisiert.</p>
Arbeitsmittel	<p>explizit für Reiseverkaufsgespräche gestaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsermittlungsbogen (A5-Blatt) <p>weitere Arbeitsmittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reisekataloge, geografische Karten, Kalender, Notizblock, Visitenkarte, dauerhafte Ausdrücke (z. B. Klimadiagramme), temporäre Ausdrücke (z. B. Hotelinformationen für einen

	<p>Kunden)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daten-CDs und ein Desktop-Rechner, auf dem diverse Informationssysteme mit Buchungsmasken für Flüge, Hotels und andere Produkte betrieben werden sowie ein gewöhnlicher Webbrowser, den der Reiseverkäufer für generelle Suchmaschinen wie Google einsetzt <p>Kataloge und geografische Karten werden in doppelter Ausführung verwendet, so dass beide Akteure nicht auf dem Kopf lesen müssen.</p> <p>Elektronische Informationen, die der Reiseverkäufer teilen möchte, werden auf dem zum Kunden gewandten Bildschirm gezeigt.</p>
Arbeits- räume (vgl. „Ein- flüsse“ im vorigen Unterkapitel)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Sitzposition am Schreibtisch ermöglicht Augenkontakt. - Der Schalter ist für den Reiseverkäufer „mein Arbeitsplatz“. - Eintreffende Telefonate können das Verkaufsgespräch stören.
Aneignung	<ul style="list-style-type: none"> - Reiseverkäufer erhalten nach ihrer Ausbildung kaum noch formale Schulungen. - Produkt- und Destinationswissen werden hauptsächlich passiv on-the-job erweitert. - Bei der Einführung neuer technischer Systeme und grundlegender Vorgehensweisen werden formale Schulungen durchgeführt. - Gemeinsame Lernprozesse der Reiseverkäufer existieren ausserhalb der formalen Schulungen nicht.
Gedächtnis	<ul style="list-style-type: none"> - Während des Reiseverkaufs werden nur die für die Reservierung oder Buchung notwendigen Eckdaten des Kunden elektronisch gespeichert.

-
- Die Inhalte des Gesprächs bleiben zum grössten Teil mündlich.
 - Eine Nachvollziehbarkeit des Gesprächsverlaufs und der getroffenen Entscheidungen wird nicht geschaffen.
 - Das Ergebnis Reiseplan wird im Reisebüro gespeichert und in gedruckter Form dem Kunden ausgehändigt.
-

5.2 GENERISCHE PROBLEME DES REISEVERKAUFS

Die generischen Probleme des Reiseverkaufs beschreiben Problemkategorien, die durch die konkreten Probleme des Reiseverkaufs in den Gesprächssituationen ausgeprägt werden. Die generischen Probleme werden in der Literatur reflektiert. Die folgenden Abschnitte basieren auf (Schmidt-Rauch & Nussbaumer 2011) und wurden wesentlich erweitert.

DER BEGINN EINES VERKAUFGESPRÄCHS: DER BEDARF, DIE BEDARFSERMITTLUNG, DIE BEDARFS- ODER PROBLEMDEFINITION

Da ein Verkaufsgespräch massgeblich auf dem Dialog zwischen Reiseverkäufer und Reisekunde basiert, ist die Qualität des Dialogs auch massgebend für den Erfolg des Gesprächs. Ein Erfolg tritt dann ein, wenn der Reisekunde die für ihn passende, zufriedenstellende Reise findet und auch wirklich bucht. Da Reisewünsche und Vorstellungen bzgl. einer Reise sehr vage sein können, muss die Vagheit von Reisewünschen sukzessive konkretisiert werden.

Die Gesprächstechnik, offene Fragen einzusetzen, wie dies das Partnerunternehmen seinen Reiseverkäufern vermittelt, ist bereits ein guter Startpunkt. Dennoch zeigt die Praxis, dass sich Verkäufer zu wenig Zeit nehmen, den Bedarf des Kunden zu ermitteln, noch immer überwiegend mit geschlossenen Fragen arbeiten und dadurch in die Schleife von Angebot erstellen und Angebot ablehnen kommen. In besonders schwierigen Fällen, wenn der Reisekunde noch gar nicht recht weiss, wohin er reisen möchte und was er dort zu unternehmen gedenkt, wird ein solcher Kunde

sogar ohne Verkaufsgespräch aus dem Reisebüro verwiesen. In den internen Schulungen des Partners wird die Schwierigkeit, den wahren Bedarf eines Kunden aufzudecken, durch den folgenden Leitsatz ernst genommen: „Im Mittelpunkt steht, was der Kunde braucht, nicht unbedingt was er will.“ (vgl. Analysen im vorangegangenen Unterkapitel)

Kuoni (2010) erkennt nach einer gross angelegten Umfrage unter schweizer Reisekunden, dass ein Reisekunde sich eher in seinen Reisemotiven ausdrückt, als dass er zu den Vokabeln des Reiseverkäufers greift (Kuoni 2010a). Zunächst muss aus der Sicht des Reiseverkäufers also erst der Bedarf des Kunden mit ihm zusammen entwickelt werden, so dass es dem Reiseverkäufer möglich wird, den Reiseproblemaum des Kunden auf seinen Reiselösungsraum abzubilden. Dies bezeichnet einen sehr frühen Reifegrad des Reiseproblems, der durch vage Äusserungen des Kunden und Unsicherheiten hinsichtlich der Entscheidung für eine konkrete Destination und/oder konkrete Produkte charakterisiert ist (Halloran et al. 2003).

Die überwiegende Anzahl der vorgetragenen Reisewünsche befinden sich also in einem sehr frühen Reifegrad. Sowohl Reiseart als auch Destination sind unbekannt oder erst unterbewusst vorhanden, also *latent*. Dadurch ist den Reisekunden auch nicht bekannt, wonach sie einen Reiseberater direkt fragen sollten. Erst wenn Lösungsmöglichkeiten, also Reiseprodukte bzw. Destinationen, zumindest teilweise bekannt sind, verbessert sich auch die Artikulationsfähigkeit bezüglich des eigentlichen Reisewunsches (Schwabe et al. 2008). Belkin und Kollegen (1982) bezeichnen dieses Problem als den „anomalous state of knowledge“. Von Hippel und Katz (2002) sprechen bildhaft von der „Klebrigkeit“ (*stickiness*) der Informationsbedürfnisse eines Kunden, die verhindert, dass Kunden einen Ausgangspunkt für Informationssuchen finden können. Eine menschliche Unterstützung durch einen erfahrenen Sucher, also den Reiseberater, ist dann technischen Systemen überlegen und wird von Reisebürokunden sogar erwartet (Kuoni 2010a). Novak (2009) charakterisiert die Überwindung dieser Problematik in Reiseverkaufsprozessen als einen ausschlaggebenden Aspekt für den Erfolg einer

130

Beratung eines Reisekunden. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf solche Probleme, wenn auf das **Problem der Bedarfslatenz** hingewiesen wird. Das Problem der Bedarfslatenz fokussiert die Schwierigkeiten des Kunden, zu einem bestimmten Zeitpunkt im Dialog (Reiseverkaufsgespräch) in der Lage zu sein, einer klaren Problembeschreibung als Ausgangspunkt für den restlichen Beratungsverlauf zuzustimmen. Der Kunde ist deshalb nicht in der Lage, sein Reiseproblem klar zu äussern, weil ihm selbst seine Wünsche und Bedürfnisse nicht oder noch nicht klar geworden sind. Er kann daher nicht sicher sein, dass der Berater ihn auch verstanden hat. Erst beide Schwierigkeiten ausgeräumt wurden, dann ist die Latenz überwunden. Zudem sind die Informationsbedürfnisse, die mit einer Reiseplanung in Verbindung stehen, nicht zwingend ausschliesslich funktional, also auf die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit ausgerichtet. Informationssuchen und -explorationen können beispielsweise auch der Befriedigung hedonischer, innovationsbezogener oder ästhetischer Bedürfnisse dienen (Vogt & Fesenmaier 1998, Hwang et al. 2006). In diesem Zusammenhang erscheint es als wesentlich, die Vorfreude auf die Reise zu stimulieren und die Neugierde auf die Destination zu wecken, im Gespräch aufzunehmen und weiterzuentwickeln.

Im Hinblick auf die Entwicklung des latenten Bedarfs zu einem offengelegten Bedarf spricht Taylor (1962) vom Durchlaufen vierer Zustände eines Bedürfnisses (*states of need*) durch den professionellen Sucher (bei Taylor (1962) Bibliothekar) mit dem Suchenden. Dieses Durchlaufen der vier Bedürfniszustände soll und muss unabhängig vom aktuellen Zustand des Informationsbedürfnisses geschehen (Taylor 1962). Die Zustände eines Informationsbedürfnisses ändern sich dabei mit steigendem Wissen über das unterliegende Problem bzw. die Charakteristika des Bedürfnisses (Taylor 1962).

Während das unklare Bedürfnis, der *visceral need*, eine Art von schwierig definierbarer Unzufriedenheit (Taylor 1968, S. 186) enthält, ist auch die entsprechende Informationssuche in diesem Fall wenig zielgerichtet. Wenn ein Reisekunde in diesem Bedürfniszustand agiert, wird er zunächst nicht rationalisierbar Destinationssuchen und Produktsuchen starten. Vergleichbar mit

dem Begriff des Browsens nutzt der Suchende die gefundenen Informationen, um mehr über sein Problem (die Planung der zukünftigen Reise) zu lernen (z. B.: „Was mag ich, was nicht“). Ein mentales Modell von Begriffen und Kategorien wird entwickelt und das unklare Informationsbedürfnis in ein bewusstes Bedürfnis (*conscious need*) überführt. Das bewusste Informationsbedürfnis befähigt die entsprechende Person, mit anderen Menschen darüber zu sprechen. Das Verfeinern der offenen Fragen und das Paraphrasieren von Antworten sind Techniken, die Taylor (1968) Bibliothekaren vorschlägt, um das Informationsbedürfnis zum formalisierten Bedürfnis (*formalized need*) weiterzuentwickeln. Das formalisierte Bedürfnis kann vom Informationssuchenden qualifiziert und rational ausgedrückt werden (Taylor 1968, S. 186). Ob dem Bedürfnis (vollständig) nachgegangen werden kann und wie es schliesslich befriedigt werden kann (durch ein Informationssystem oder eine Person), ist dabei aber noch unbekannt. D.h. der Rahmen des entsprechenden Lösungsraums ist bekannt, die konkrete Abbildung auf den Problemraum ist jedoch noch offen. Erst wenn die Auseinandersetzung mit dem Lösungsraum eine gewisse Tiefe erreicht hat, ist der Zustand des Bedürfnisses erreicht, der eine zielgerichtete Anfrage erlaubt: das übereingekommene Bedürfnis (*compromised need*) qualifiziert zum Beispiel den Reisekunden, eine konkrete Suchanfrage mit allen notwendigen Parametern an eine *Internet Booking Engine* (IBE) zu stellen. Eine konkrete Episode aus den Beobachtungen im Reisebüro soll den Bedarf nach dem Durchlaufen der Bedürfniszustände illustrieren:

Student Max¹⁸ betritt die Reisebürofiliale (das viszerale Bedürfnis ist bereits bewusst geworden) und wird an den ersten freien Kundenschalte gebeten. Die junge Reiseverkäuferin Evelyn begrüsst ihn und beginnt das Gespräch mit der Frage: „Wie kann ich dir helfen?“. Max erklärt, dass er in drei Monaten nach Brasilien reisen möchte, dort vier Wochen verbringen wird und dafür möglichst günstige Hin- und Rückflüge benötigt. Er habe die Internetpreise geprüft und wisse, mit welchem Betrag er ungefähr rechnen müsse. Aber er sei ja Student und da müsse

¹⁸ Namen sind anonymisiert

etwas mit den Spezialtarifen des Reisebüros für Studenten machbar sein (*compromised need*). Die Reiseberaterin übernimmt seine Angaben direkt in ihre Suchanfrage und findet einige Alternativen. Unterschiedliche Wochentage probiert sie als Reisedatum aus, auch einen weniger populären Flughafen, um den Reisepreis zu senken. Schliesslich schlägt sie Max drei Flugkombinationen vor. Max nimmt schlicht die günstigste Kombination, da durch die Semesterferien das genaue Datum keine Rolle für ihn spielt. Evelyn fragt nun, ob sie ihm auch noch mit einem Hotel oder einer Herberge helfen könne. Max lehnt ab und gibt an, nur den Flug buchen zu wollen. Da Evelyn in Schulungen lernt, maximal zweimal nachzufragen, veranlasst sie die Buchung und holt noch einen Brasilienkatalog hervor, der Erlebnistouren und besondere Herbergen und Zeltplätze enthält. Während Evelyn noch immer mit der Buchung beschäftigt ist, blättert Max durch den Katalog. Evelyn erkennt das Blättern als unmotiviert und wird Max nicht mehr auf Zusatzprodukte aufmerksam machen. Nachdem die Buchung vollständig ist, verabschiedet sie Max und dankt ihm für die Buchung.

Was Evelyn nicht wusste und verpasst hat, während einer konzentrierten Bedarfsermittlung herauszufinden: Max hat Verwandtschaft in Brasilien und möchte diese besuchen (*conscious need*). Das machte ihn unempfindlich für Übernachtungsangebote und lange Touren. Dennoch ist die Reise weit und er wird diese Art von Reise vermutlich nicht allzu häufig unternehmen. Zusatzangebote mit inspirierendem Charakter wären für Max vermutlich kleinere Touren und Ausflüge gewesen, eventuell sogar eine kürzere Sprachschule. Dies aber konnte Max so nicht formulieren, da er keinen Zugriff auf diese Begriffe in Zusammenhang mit seiner Brasilienreise hat, bevor ihm nicht diese Möglichkeiten bekannt gemacht werden. Diese Formalisierung reiserelevanter Interessen im

Vokabular des Lösungsraumes, also konkret benennbare Produkte (*formalized need*), hat die Beraterin mit ihm nicht erarbeitet.

Insgesamt müssen Reiseverkäufer und Kunde in die Lage versetzt werden, den Reiseproblemraum und den Reiselösungsraum so aufeinander abzubilden, dass eine beiderseits verständliche Problemdefinition entsteht. Dieser Abbildung aber steht das konkrete, spezifische Fragen des Reiseverkäufers auf der Basis seines Vokabulars (Reiselösungsraum) und die Vagheit der Bedürfnisse (Reiseproblemraum) entgegen (Halloran et al. 2003). Die Quelle für mögliche Fallstricke, Missverständnisse, falsch oder nicht genutzter Potenziale liegt damit im Dialog zwischen den menschlichen Akteuren. Zusätzlich beeinträchtigend wirkt auch die unzureichende oder gar nicht vorhandene Unterstützung des Dialogs mit expliziten Hilfsmitteln. Wie bereits in den Analysen im vorigen Unterkapitel dargelegt, verfügt die Dyade während eines Verkaufsgesprächs nominell nur über ein explizites Beratungsunterstützungswerkzeug (Bedarfsermittlungsbogen). Dieses Werkzeug aber kommt zusätzlich nicht einmal zum Einsatz. Hilfsmittel und Werkzeuge, die explizit für die gemeinsame Nutzung konzipiert sind, existieren darüber hinaus gar nicht. Viele Potenziale, die durch das Explizieren des Bedarfs ausgeschöpft werden könnten, werden nicht genutzt. Rückbeziehen auf bereits Gesagtes, Zusammenfassen des Bedarfs, aktives Paraphrasieren von Wünschen, um sich zu vergewissern, den Kunden verstanden zu haben sind beispielhafte Aktivitäten, die durch **die Begrenzung auf den mündlichen Dialog** während der Bedarfsermittlung erschwert werden.

PRODUKTAUSWAHL UND ANGEBOTSPRÄSENTATION

Sind die Gesprächspartner erst einmal in der Lage, die gemeinsame Problemdefinition zu akzeptieren, ergibt sich ein neues situatives Problem. Während sich ein Reiseverkäufer in Anbetracht der schier unendlichen Menge an Produkten und nicht weniger Freiheitsgraden bzgl. der Destinationen entscheiden muss, was er dem Kunden empfiehlt, bleibt auch dem Kunden vor dem Hintergrund dieser Fülle nur die **Qual der Wahl** (Novak 2009, Schwartz 2005). Eine Entscheidung zu fällen, wird hier neben der Menge an Angeboten auch durch die Natur der Produkte erschwert. Da Reiseprodukte als Erfahrungsgüter erst bei Konsumation auf ihre Qualität prüfbar werden, benötigt ein Kunde hier Ersatz für die Prüfmöglichkeiten, die er beispielsweise beim Kauf einer Hose durch das Fühlen des Stoffes, das Anprobieren, die Meinungen Dritter beim Anprobieren usw. hat. In der Regel kompensiert das der Reiseverkäufer mit seiner eigenen Reiseerfahrung in dem Land oder statistische Aussagen über das Kaufverhalten und die Zufriedenheit der Kunden, die auch die Destination besucht haben oder ein ähnliches Produkt gekauft haben. Diese Stellvertretererfahrung ist im Online-Geschäft ähnlich interessant, wie an der Popularität von Portalen wie Holidaycheck, Tripadvisor, Zoover usw. gesehen werden kann. Wie Joseph Weizenbaum 1998 in Karlsruhe¹⁹ über die Gesellschaft philosophiert, so gilt dies auch im Kleinen wie hier in der Reiseberatung: „Wir suchen nach Erkenntnis und ertrinken in Information.“ Es braucht andere Menschen, die den Informationsvorteil oder mindestens die Informationsstrategien kennen, um dem Ratsuchenden zu helfen.

BUCHUNG UND VERKAUFSABSCHLUSS

Schliesslich bleibt in der verkaufsorientierten Beratung das Restrisiko des Vertrauensmissbrauchs. Der Kunde übergibt Teile seiner Reiseplanung an den Reiseberater, wodurch zwischen ihnen eine Prinzipal-Agenten-Beziehung konstituiert wird, wie sie der Agenturtheorie (Eisenhardt 1989) zugrunde liegt. Die assoziierten Konflikte sind – entgegen naiver Interpretation – bidirektional:

¹⁹ Vortrag, TV-Mitschnitt, 3sat: Tele-Akademie 2001, 45 Min.

Während der Kunde nicht sicher sein kann, ob er die Produkte erhält, die er wirklich braucht und zu seinem Besten sind, kann der Reiseverkäufer nicht wissen, ob ein Kunde wirklich bei ihm bucht oder nicht doch ins Internet abwandert, wenn er das Reisebüro verlässt, „um noch eine Nacht über alles zu schlafen“ (Abbildung 20).



Abbildung 20. Der Prinzipal-Agenten-Konflikt in der Reiseberatung

Misstrauenspotenziale durch den Prinzipal-Agenten-Konflikt entstehen während der Beratung vor allem durch Informationsasymmetrien, die sich auch an der Sitzordnung am Kundenschalter zeigen (vgl. Abbildung 19 und Analyse des Arbeitsraums). Hier hat nur der Reiseverkäufer uneingeschränkten Zugang zu Informationen. Nur der Reiseverkäufer entscheidet, wann er den Kunden an der Informationsakquise, -rezeption oder -interaktion beteiligt und wie viele Rechte er dem Kunden zuteilwerden lässt. Der physikalische Reiseverkaufsschalter kann daher als Barriere gegen Informationssymmetrie bezeichnet werden. Die dabei betrachtete Kunde-Verkäufer-Interaktion ist also kein rein soziales Problem. Zwar können Gesprächstechniken den Dialog effektiver gestalten und sind sicher auch im Stande, das gegenseitige Vertrauen zu steigern, doch verlangt der Kontext auch eine Revision der Arbeitsplatzgestaltung und der Zuhilfenahme von IT-Systemen und anderer Hilfsmittel. Demnach ist die Beratung als sozio-technischer Problemraum zu betrachten und zu gestalten.

Weiter verfolgen beide Akteure, Reiseverkäufer und Kunde, unterschiedliche Ziele. Der Reiseverkäufer als Teil der Organisation bzw. des Unternehmens wird in seinen Handlungen wesentlich durch organisatorische Massgaben, die Gestaltung der Geschäftsprozesse und die operative Umsetzung derselben bestimmt.

Reiseverkäufer des Partnerunternehmens sind sowohl mit Front- als auch mit Back-Office-Arbeiten beschäftigt. Sie sind also nicht nur Berater bzw. Verkäufer (kommunikative Front-Office-Arbeit) sondern erledigen auch Sachbearbeitungen, Einwandbehandlungen, sogar Verhandlungen mit B2B-Partnern können bisweilen auftreten (Back-Office-Aufgaben). Dadurch entsteht ein recht deutliches Bild von den Einkommensstrukturen des Unternehmens in den Köpfen der Verkaufsberater. Zusätzlich beinhaltet das Lohnmodell, wie für viele verkaufsorientierte Beschäftigungen gleichermassen üblich (z. B. Account Management), einen variablen Lohnanteil, der die Leistung des Reiseverkäufers widerspiegeln soll. Die Höhe des Lohnanteils richtet sich dabei u.a. nach der Gesamtmenge der Produktverkäufe, der Bevorzugung von Prioritätspartnern bei der Produktauswahl und der Marge, die dadurch erreicht wird, sowie der Nutzung des eigenen Ermessungsspielraumes beim individuellen Preisaufschlag. Sein Ziel in der Verkaufssituation ist es einerseits, zum Abschluss zu kommen²⁰. Andererseits wird er durch die gegebenen Rahmenbedingungen den Abschluss hinsichtlich der für ihn günstigsten Zusammenstellung optimieren wollen.

Ziel der Reisekunden aber ist es sicher nicht, die Marge für den Verkäufer zu optimieren. Er erwartet Unterstützung vom Reiseberater, um den Angebotsdschungel zu durchschauen oder qualifiziert eine Entscheidung für ein Reiseziel zu treffen. Dass die Verkaufsgespräche des Partnerunternehmens noch nicht diesen Dienst leisten können, zeigen die abgewiesenen Kunden, deren Bedürfnisse zu vage formuliert waren. Aber auch anderenorts wird die Erwartung der meisten Reisekunden an den Reiseberater als Entscheidungs- und

²⁰ „abschlussorientierte Kundengespräche, siehe beispielsweise auch den Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Tourismusfachmann/-fachfrau des deutschen Kultusministeriums (Kultusministerium 2011) im Lernfeld 4: „Verkaufsgespräche zielorientiert führen“

Orientierungshilfe bei der Reiseplanung benannt (Kuoni 2010a). Insbesondere wenn das Reiseplanungsproblem komplex oder das Reiseziel weit entfernt ist, wird der professionelle Reiseberater gebraucht (Kuoni 2010a). Darüber hinaus erwarten Kunden entsprechend der durchgeführten Interviews im Umfeld dieses sehr persönlichen Produktes auch die entsprechend individuelle Behandlung. Es geht schliesslich um ihre wichtigsten Tage im Jahr: ihre Ferien.

Dies setzt den Rahmen für **Zielkonflikte**, massgeblich durch Prinzipal-Agenten-Konflikte getrieben, die in der Verkaufssituation durch die Inhalte der Interaktion dreier Akteure (Organisation, Berater, Kunde; vgl. Cook et al. 2002) besteht. Prinzipal-Agenten-Konflikte werden durch die organisatorischen Anreize verstärkt. Zielkonflikte wirken in den Problematiken der Begrenzung auf den mündlichen Dialog, der Bedarfslatenz und der Qual der Wahl.

Zusammengefasst lässt sich der sozio-technische Problemraum von Reiseverkaufssituationen mit den eingeführten vier Problemen (Tabelle 4) generell beschreiben.

Tabelle 4. Die generischen Probleme des Reiseverkaufs

Generisches Problem (GP)	Problembeschreibung
GP1: (Informations-) Bedarfslatenz	Kunden sind nicht zwingend in der Lage, direkt zu äussern, welche Informationen sie benötigen, um alternative Lösungen abzuwägen oder eine Entscheidung zu fällen. Erst mit dem aktiven Auseinandersetzen mit dem Reiseproblem (z. B. durch das Vorstellen möglicher Lösungen, gezielter Gesprächs- und Fragetechnik) werden Bedürfnisse weiterentwickelt bis sie konkret und verbalisierbar sind. Ein Informationsbedürfnis wird also häufig erst verzögert sichtbar, es ist zunächst latent vorhanden.
GP2: Begrenzung	Reiseverkäufer und Reisekunde haben während eines

auf den mündlichen Dialog	konkreten Verkaufsgesprächs keine unterstützenden Werkzeuge zur Verfügung, um den Kundenbedarf für beide Akteure nachvollziehbar aufzunehmen. Aspekte des Bedarfs, Zwischenentscheidungen und unterliegende Gründe verbleiben im mündlichen Gespräch. Verkaufsgespräche sind daher sehr anspruchsvoll für die Akteure: Wiederholen, Zusammenfassen, Paraphrasieren von bereits Gesagtem ist nur schwierig möglich.
GP 3: Qual der Wahl	Der schier unbegrenzte Reiselösungsraum (mindestens zusammengesetzt aus Produkten/Produktkonfigurationen und Destinationen) erschwert die Abbildung des Reiseproblemraums auf den Lösungsraum, das Abwägen von Lösungsalternativen und die Entscheidungsfindung im Allgemeinen.
GP4: Zielkonflikte	Der Reiseverkauf ist von inhärenten Konflikten zwischen Reisebüromitarbeiter (Agent) und Reisekunde (Prinzipal) betroffen. Misstrauenspotenziale entstehen durch Informationsasymmetrien, die auch in der Verkaufssituation durch die Art der Nutzung von Artefakten und den physikalischen Aufbau des Kundenschalters gefördert werden. Dazu inzentiviert die Organisation Zielkonflikte, da beispielsweise verbindliche Produktpriorisierungen eingehalten werden müssen und die Maximierung des persönlichen Gewinns (variabler Lohnanteil über Margen) in den Vordergrund gerät. Der Kunde wiederum möchte seine Reise planen und die für ihn individuell passende Destination-Produkte-Kombination in einem angemessenen Verhältnis von Preis und Leistung finden.

Wird dieser Ist-Stand an Problematiken mit aktuellen Wertversprechen von Reiseunternehmen an Reisekunden verglichen, wird eine grosse Lücke zwischen

dem unternehmerischen Versprechen und der Praxis in den Direktkontakten offensichtlich: Viele Reiseunternehmen schreiben sich eine Hinwendung zum Kunden in der Zielvorstellung ihrer Kundenkontakte auf die Fahne (im sog. *Mission Statement*) und lassen das unternehmerische Verständnis über Sinn und Notwendigkeit der gemeinsamen Wertschöpfung mit dem Kunden vermuten. Globetrotter verspricht seinen Kunden beispielsweise, authentischer, informativer und fundierter zu beraten²¹. Kuoni beschreibt Kundenkontakte als einen Dialog mit ihren Kunden. Zuhören und vollständig auf ihre Bedürfnisse zu antworten, ihre individuellen Bedürfnisse verstehen und immer nach den besten Lösungen zu suchen, ist ihr Credo²². Schweiztourismus verspricht sogar: „Wir unternehmen alles Notwendige, um Ihre Ferien perfekt zu machen.“²³. Dennoch scheint dieses Marketing-Versprechen im Kundenkontakt nicht anzukommen, vor allem der Mehrwert der „Beratung“ erreicht nicht das Bewusstsein des Kunden. Auch die Wissenschaft verfügt bisher über keine Vorgehensmodelle, wie das „Value Co-Creation“-Versprechen in Praxis von Dienstleistungsunternehmen überführt werden kann.

5.3 KONKRETE PROBLEME DES AKTUELLEN REISEVERKAUFS

Die folgenden Problembeschreibungen sind zusammengefasste Ergebnisse der empirischen Arbeit in den Reisebüros und werden als Referenz für die Gestaltung verwendet. Sie basieren auf Beobachtungen und Befragungen (vgl. Kapitel 3) von Reisebüromitarbeitern und Kunden. Die Problembeschreibungen sind die resultierenden Kategorien der Inhaltsanalyse. Ein Überblick über die identifizierten Probleme und eine Kurzbeschreibung sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Die nachfolgenden Abschnitte basieren auf (Schmidt-Rauch et al. 2010b), (Schmidt-Rauch & Schwabe 2011) sowie (Schmidt-Rauch & Geiger 2010).

²¹ Globetrotter's Mission Statement auf globetrotter.ch [2010-09-16]

²² Kuoni's Selbstbeschreibung der organisatorischen Werte auf kuoni.ch [2010-09-16]

²³ myswitzerland.com [2010-09-16]

In der täglichen Arbeit der Reiseverkäufer erledigen sie den Schalterdienst im Front-Office, also beraten, empfehlen, telefonieren und behandeln Beschwerden. Zusätzlich erledigen sie auch Sachbearbeitungen im Back-Office. Dazu zählen u.a. die Bearbeitung von Buchungen und Transaktionen, das Vorbereiten schriftlicher Offerten, das Herrichten der Filiale für Werbekampagnen, das Organisieren und Durchführen von Meetings mit Kollegen und im Allgemeinen auch das Lernen entweder on-the-job oder in Schulungen.

Front-Office-Aktivitäten beziehen nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit üblicherweise den Kunden ein oder verlangen sogar seinen Einbezug. Back-Office-Aktivitäten bedürfen dieses Einbezugs nicht oder nicht zwingend.

In der Praxis wird ein Grossteil der Front- und Back-Office-Aktivitäten nicht getrennt voneinander sondern vermischt durchgeführt. Dies führt zu einer „Staccato-Beratung“ (für die Beratung in Touristenbüros beschrieben in Schmidt-Rauch et al. 2011). Die Staccato-Beratung äussert sich darin, dass ein Reiseverkäufer auf der Basis einer unstrukturierten Anfrage eines Kunden eine Offerte anfertigt, während der Kunde einfach wartet. Diese Wartezeit überbrückt der Kunde, indem er aus dem Fenster sieht oder unmotiviert durch Kataloge blättert. Seine Langeweile drückt er durch viele weitere Gesten aus. Ein Reiseverkäufer, der versucht, seinen Kunden „bei der Stange zu halten“, setzt sich dabei einer immensen Belastung aus: die Generierung komplizierter Anfragen an Buchungs- und Reservierungssysteme stört dabei, dem Kunden zuzuhören und andersherum kann das Zuhören fehlerhafte Eingaben verursachen (siehe auch Halloran et al. 2003). Erhält der Kunde dann das Angebot, ist ihm nicht klar, welche Überlegungen der Produktauswahl zugrunde liegen. Da es so gut wie nie eine schriftliche Bedarfserhebung gibt, ist unklar, ob der Reiseverkäufer sich an alle Kriterien gehalten hat oder nur an die ersten. Findet sich an der Offerte eine Eigenschaft, die dem Kunden nicht zusagt, beginnt eine neue Suche nach passenden Produkten, die in ein Angebot überführt werden. Währenddessen muss der Kunde wieder warten. Wird schliesslich eine Information eines Dritten benötigt, wenn z. B. zu einer Destination spezifische Informationen verlangt werden, die der aktuelle Reiseverkäufer nicht liefern kann oder ein

spezifisches Produkt erklärt werden müsste, das der aktuelle Reiseverkäufer nicht gut kennt, wird diese Aktivität allerdings auf die Nachbereitung verlagert. Reiseverkäufer scheuen den Einbezug eines weiteren Reiseverkäufers in das laufende Gespräch, obwohl der Informationsaustausch erleichtert und der Verkauf beschleunigt werden könnte. Drei Gründe geben die Reiseverkäufer dafür an: (1) Wenn sie eine konkrete Frage haben, wissen sie nicht, wer diese beantworten könnte. Mehrere Personen während der Beratung anzufragen, die nacheinander die Frage auch nicht beantworten können, empfinden sie als Zur-Schau-Stellung nicht nur personeller sondern unternehmensweiter Inkompetenz. (2) Wenn Reiseverkäufer eine Frage haben, befürchten sie, den entsprechenden Kollegen bei einer wichtigen oder dringenden Aufgabe zu stören. (3) Die Reiseverkäufer wären selbst ungehalten, wenn sie mit einer grossen Menge von Anfragen konfrontiert werden würden, da sie (momentan) nicht davon profitieren würden. Reiseverkäufer verdienen ihr Geld schliesslich nur durch ihre eigenen Kunden, die bei ihnen eine Reise bzw. ein Reiseprodukt gebucht haben. Selbst wenn der Experte am Nachbarschalter sitzt, gäbe es die Unsicherheit, wer den Buchungserfolg für sich verzeichnen darf. Die „altruistische“ Hilfe unter den Reiseverkäufern wird derzeit also eher organisatorisch gestört als unterstützt.

Insgesamt können also zwei Fakten im Reisebüro beobachtet werden: (1) Front-Office-Aktivitäten werden kontinuierlich und ungesteuert mit Back-Office-Aktivitäten vermischt und (2) eigentliche Front-Office-Aktivitäten, die wesentlich zum Gesprächserfolg beitragen können, werden auf die Gesprächsnachbearbeitung verlagert (Experteneinbezug). Diese Fakten verursachen einerseits Gesprächsunterbrechungen, die eine unangenehme Stille beinhalten, die den Kunden irritieren kann. Andererseits kann ein Verkaufsgespräch auch unvollständig enden. Dies riskiert den Abschluss, wenn der Reisekunde an dieser Stelle die Unvollständigkeit seiner Informationen wahr nimmt und vom Reiseverkäufer auf später vertröstet das Reisebüro verlässt. Im Folgenden wird auf dieses Problem als *Insuffizienz des Beratungsablaufs (P1)* referenziert.

Reiseverkäufer nutzen vielfach den aktuellen Papierkatalog, um neue Produkte oder auch Destinationen on-the-job zu lernen. Sie bringen Annotationen an entsprechende Produktbeschreibungen oder Destinationsvorstellungen an, verarbeiten darin Hausmitteilungen sowie organisatorische Instruktionen. Um weiterführendes Wissen zu erhalten, muss das Medium gewechselt werden (z. B. Fragen eines anderen Reiseverkäufers, Selbstrecherche im Internet usw.). Ist die Katalogfrist abgelaufen (ein halbes bis ein ganzes Jahr), wird der Katalog – unabhängig von Aktualität und Korrektheit der Annotationen und Inhalte – entsorgt. Das persönliche Exemplar des annotierten Katalogs steht i.d.R. nur dem einzelnen Reiseverkäufer zur Verfügung, kann in der Filiale noch geteilt werden, wird aber die Grenzen der Filiale nicht überschreiten.

Das in Studien- oder Ferienreisen erworbene Destinations- und Produktwissen wird formal nicht geteilt. In den einzelnen Filialen gibt es auf Eigeninitiative hin Listen, die die besuchten Destinationen der Filialmitarbeiter enthalten. Die Beschreibungen der Reiseverkäufer auf den Webseiten sind noch nicht mit der entsprechenden Sorgfalt entstanden. Sie sind zum Zweck des Marketings sinnvoll, aber zur Verwertung für ein Wissensmanagement noch zu grob, wenig strukturiert und uneinheitlich. Betritt ein Kunde das Reisebüro, kann er nicht sicher sein, dass er auf den Reiseverkäufer trifft, dessen Expertise den Ausschnitt des Lösungsraumes abdecken kann, der sich durch den Problemraum bestimmen liesse. Auch dies unterstützt die Problematik, dass Reiseverkäufer z.T. gar nicht wissen, wenn sie zu einer spezifischen Destination befragen sollten, wenn das in einem Verkaufsgespräch nötig wäre. Die fehlenden Formalisierungen von Lernvorgehensweisen und Wissensteilung in der Organisation werden später als *Problem der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten (P2)* referenziert.

Das Vermischen von Front- und Back-Office-Aktivitäten, das einen insuffizienten Beratungsablauf provoziert (P1), zeigt sich in der Verkaufspraxis in Form des Problems der *modalen Fragmentierung (P3)*. Es beschreibt das Phänomen der Verlagerung der weiteren Kundenbeziehung in einen anderen Modus, weil das

Gespräch unterbrochen bzw. abgebrochen wurde. Informations- und Kommunikationsmedium, die Art der Einzel- und Zusammenarbeit und/oder die Formen des Informationskonsumierens müssen durch einen aufgetretenen Bedarf verändert werden (Moduswechsel). Da im Gespräch für einen weiteren Verlauf wesentliche Informationen fehlten, versucht der Reiseverkäufer beispielsweise, Zusatzinformationen nach dem Kundengespräch einzuholen. Er wird die Zusatzinformationen dann per Post oder E-Mail an den Kunden versenden. Dabei riskiert er den Absprung des Kunden. Nachdem sich Kunde und Reiseverkäufer einmal aus der Gesprächssituation getrennt haben, wird es schwierig, ein Folgetreffen zu arrangieren. Nach dem Versand der Zusatzinformationen ist ungewiss, ob der Kunde sich zurückmelden wird. Auch ist unklar, wann der proaktive Reiseverkäufer sich zurückmelden kann. Kunden können den zusätzlichen Informationsbedarf auch durch Selbstrecherche befriedigen. Dies wiederum verschlechtert die Chancen der Buchung im Reisebüro. Und selbst wenn der Kunde mit seinen Informationen das Gespräch beginnt (also die Selbstrecherche vorgängig durchgeführt hat) oder fortsetzt, bringt er dem Reiseverkäufer eher selten sein Material mit, um die Originalinformation mit ihm zu teilen. Das Teilen stellt in diesem Fall wieder eine Änderung des Modus dar. Schriftliche Informationen hat der Kunde ggf. aus Internet-Quellen. Diese zusammenzustellen, zu speichern, zu drucken und in die Filiale mitzubringen, ist ein umständlicher Weg, der wohl höchstens selten beschritten wird. Das Problem der modalen Fragmentierung zieht als Konsequenz häufig den Absprung des Kunden nach sich. Sowohl Reiseverkäufer als auch Management schätzen, dass nur etwa die Hälfte der Kunden, deren Gespräche abgebrochen wurden, dennoch eine Reise buchen wird.

Das erwartete Ergebnis einer Beratung ist insgesamt der Reiseplan. Dieser besteht im Grunde aus verschiedenen Produkten, die zeitlich und geografisch aufeinander abgestimmt wurden. Dazu hat der Kunde auch überwiegend mündliche Informationen zur Destination erhalten, die seine Entscheidungen begleitet haben. Bis zur Zusammenstellung des Reiseplans zu kommen, bedarf nicht nur der Exploration des Reiseproblemraums, sondern auch des Reiselösungsraumes.

Während die genannten opportunistischen Vorgehensweisen der Reiseverkäufer schnell zu Angeboten führen, aber häufig am Kundenbedarf vorbei gehen, stellt eine Auseinandersetzung mit den wahren Bedürfnissen und ihrer adäquaten Befriedigung die Akteure vor inhaltliche Herausforderungen: Für ein Reiseproblem kommt eine Vielzahl an Destinationen in Frage. Ein Reiseverkäufer wird dem Kunden sehr wahrscheinlich eine Destination empfehlen, die er selbst kennt. So filtert der Reiseverkäufer wiederum für den Kunden, ohne ihm die Beweggründe zu erläutern oder seine Empfehlung gegen die anderen Optionen abzugrenzen. Die fehlende Begründung der Verkäuferempfehlung erschwert es dem Kunden, den Schritt von seiner Bedarfsäusserung zur Empfehlung nachzuvollziehen. Das Filtern durch den Reiseverkäufer scheitert in solchen Fällen, wenn die Empfehlung vom Kunden abgelehnt wird. Eine umfassende Begründung kann ein einzelner Reiseverkäufer auch in Anbetracht der unendlichen Menge an Destinationen kaum leisten. Gezielte Vorgehensweisen die Komplexität des Reiseproblems oder der Lösungsmöglichkeiten nachvollziehbar zu reduzieren, gibt es nicht. Ähnliches trifft für Produkte zu. Der unendliche Reiselösungsraum bestimmt die Probleme, die mit der Qual der Wahl (vgl. GP3) einher gehen. Das unterliegende Problem wird im Folgenden als *Problem der unaufgelösten Komplexität (P4)* diskutiert.

Weiss der Kunde nicht, dass die passende Lösung für sein Reiseproblem beispielsweise Costa Rica ist und/oder er beharrt nicht darauf, wird ein Reiseverkäufer versuchen seine Empfehlungen auf eine Destination zu lenken, in der er sich auskennt z. B. durch einen Aufenthalt während einer Studienreise. Dieses Verhalten hat für beide Seiten auch Vorteile: Der Kunde kann hier Expertenwissen beziehen und profitiert von der Erfahrung des Reiseverkäufers aus erster Hand. Der Reiseverkäufer andererseits muss so keine Unzulänglichkeiten offenbaren oder Expertise vorgeben, wo er persönlich keine hat. Aber eine solche Gesprächssituation kann auch zu Schwierigkeiten führen, wenn das Umlenken durch den Kunden bemerkt wird oder er nicht darauf eingeht. Der Reiseverkäufer kann beim Umlenken die Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse seines Kunden verlieren, was den Kunden irritieren oder sogar verärgern kann.

Unabhängig von der verfügbaren Beraterexpertise hinsichtlich der Destinationen und Produkte ist die Produktauswahl auch eine Phase im Verkaufsprozess, in der keine Vorgehensweisen für die gemeinsame Auswahl vorgegeben sind (weil dies von der Organisation auch nicht gewünscht wird). Werkzeuge, die die Akteure bei der gemeinsamen Produktauswahl unterstützen könnten, gibt es nicht. Wie also beispielsweise Filterkriterien für Destinationen oder Produkte erarbeitet werden, ist Sache der Verkäufererfahrung. Im Moment filtern Reiseverkäufer eher nach ihren eigenen Bedürfnissen (z. B. günstigster Preis für einen Flug, obwohl für den Kunden das Abflugdatum wichtiger ist) und den Erfahrungen, die sie bisher mit anderen Kunden gemacht haben. Der Trainingsleiter bestätigt, dass Reiseverkäufer häufig sich selbst als Mass für die Reisekriterien wählen und dies als Erfolgshemmnis in Verkaufsgesprächen gilt. „Die Idee hinter der aktuellen Prozessgestaltung [gemäss Complete Experience] soll genau dem [Filtern nach eigenen Bedürfnissen] entgegenwirken“, erklärt der Trainingsleiter. Er führt aus, dass der Reiseverkäufer eine neutrale Position einnehmen soll. Die Bedürfnisse, die erarbeitet werden, sollen denen des Kunden entsprechen. Die Praxis zeigt, dass diese Überzeugungen noch nicht umfänglich die Reisebüros erreicht haben. Fraglich ist auch, ob Gesprächstechniken ausreichen werden, um die Reiseverkäufer vom Situationsopportunismus abzubringen, mit dem das Kundenbedürfnis so transformiert werden soll, dass es zum Reiseverkäufer passt. Der Versuch, den Kunden stereotyp zu behandeln, sein Bedürfnis umzuformen oder umzulenken ist dabei ein Funktion von drei Umständen: (1) Unzulänglichkeiten des Verkaufsprozesses (P1-Insuffizienz des Beratungsablaufs: Experteneinbezug zu schwierig) erschweren es Reiseverkäufern, die richtige Information im Verkaufsgespräch verfügbar zu machen. (2) Es ist einfach, vom Kundenbedürfnis abzukommen, weil der Dialog mündlich bleibt (vgl. GP2) und (3) Die wahren Bedürfnisse eines Kunden aufzudecken, benötigt etwas Zeit (vgl. GP1). Diese Problematik zeigt weitere Aspekte des irreführenden Umgangs mit der Komplexität des Reiseproblems und des entsprechenden Reiselösungsraums. Diese Aspekte tragen weiter zur Misstrauensbildung im Gespräch bei und können den

Verkaufsabbruch durch den Kunden (der sich nicht umlenken lässt) provozieren.
(Instanz von P4)

Bei einer Eigenschaft der Reiseberatung sind sich Reiseverkäufer, Kunden und Management ausnahmslos einig: bildliche Darstellungen vermögen einen Eindruck von einer Destination, einem Erlebnis, einer Stimmung besser zu übertragen, als es Texte oder Wörter können. Reiseverkäufer nutzen während ihrer Beratungen unterschiedliche Bildmedien, um dem Kunden etwas näher zu bringen. Angefangen beim klassischen Katalog zeigen viele Reiseverkäufer auch Bilder auf ihren Bildschirmen, die sie dem Kunden zu diesem Zweck zudrehen. Die Kataloge werden häufig so eingesetzt, dass der Reiseverkäufer und der Kunde jeweils ein Exemplar zur Verfügung haben, so dass keiner von beiden auf dem Kopf lesen muss. Videos kommen selten zum Einsatz. Nicht zuletzt wegen der begrenzten Bandbreiten des Internetzugangs in den Reisebürofilialen, aber auch wegen der Angst, mit dem Vorführen von Videos zu viel Zeit aufzuwenden und der Unsicherheit bzgl. der inhaltlichen Qualität, da es keine eigene Redaktion für diese Medien gibt, werden Videos aus dem Internet (z. B. von Youtube) nicht verwendet. Die Medienbrüche und die benötigte Virtuosität des Reiseverkäufers, auch „Einzelnutzer-Medien“ wie den Katalog mit Kunden gemeinsam anzuschauen, konstituieren ein Problem für den Reiseverkäufer: Er muss sich zu einem grossen Teil vor allem visuell ausdrücken, was aufwendig, aber notwendig ist, „den Kunden schon ein kleines Stück auf die Reise zu bringen, während er noch in der Filiale sitzt“, wie ein Mitglied der Geschäftsleitung dies zusammenfasst. Katalogbilder sind jedoch oft klein und werbewirksam in Szene gesetzt. Die visuelle Armut der Produktpräsentationen (siehe auch Halloran et al. 2003) bietet ein grosses Potenzial zur Verbesserung dieser Situationseigenschaften. Das Kontinuum dieser Eigenschaften wird im Folgenden als *Problem des visuellen Ausdrucks (P5)* benannt.

Sind in den Katalogen beispielsweise kleine Kartenausschnitte neben den Produkten (v.a. bei den Touren), werden Routen oft mit Stiften nachgezeichnet. Auch auf grösseren Karten greift der Reiseverkäufer gern zum Stift und zeichnet Orte oder Routen ein, um den Eindruck von der zukünftigen Reise zu vertiefen und dem

Kunden möglichst anschaulich zu zeigen, was ihn erwarten kann. Dabei sind die Destinationskarten und Tourenkarten nicht für die Aufgabe während der Beratung vorbereitet. Dies gilt vor allem für die gemeinsame Nutzung: Kataloge sind wie oben bereits benannt „Einzelnutzer-Medien“. Dies gilt auch für den Bedarfsermittlungsbogen, der auch nur zum Ausfüllen durch den Reiseverkäufer und als Referenz für ihn gestaltet wurde. Vom Bedarfsermittlungsbogen abgesehen, ist keines der verwendeten Hilfsmittel speziell für die Nutzung während der Beratungsgespräche gestaltet worden. Darüber hinaus ist keines der Hilfsmittel für die gemeinsame Nutzung vorgesehen. Dennoch bedarf eine solche Gesprächssituation kontinuierlich einer gemeinsamen Repräsentation der Problembeschreibung und der möglichen Lösungen (Rodden et al. 2003; Schwabe 1995), die für die Problemlösung notwendig ist. Nur über Umgehungslösungen wird diese gemeinsame Repräsentation hergestellt. Diese sind nicht von Dauer und entbehren einer Übersicht und Nachvollziehbarkeit des Prozesses und der entstehenden Produktkonfiguration. Das kann die Beratungseffektivität und -effizienz beeinträchtigen. Das gemeinsame Material (z. B. Schwabe 2001) ist darüber hinaus ein wesentliches Element der gemeinsamen Arbeit, stellt eine Art gemeinsames Gedächtnis her und baut eine gemeinsame Wissensbasis auf (Schwabe 2001). Im Folgenden wird dies als das *Problem der gemeinsamen Repräsentation* (P7) adressiert.

Die Ruhelosigkeit des Kunden in der Beratung, bei der der Kunde gelangweilt oder mindestens abwartend aus dem Fenster schaut und unmotiviert durch Kataloge blättert, wurde bereits geschildert. Zu diesem Ereignis kommt es jeweils, wenn der Reiseverkäufer Eingaben in seinen Rechner vornimmt. Die Mehrzahl der Reiseverkäufer konzentriert sich zu 100% auf die Aktivitäten, die mit der Eingabe einhergehen: Das richtige System aufrufen, die Suchanfrage zusammenstellen, die Suchanfrage senden, das Ergebnis interpretieren. Alle Entscheidungen, die er währenddessen trifft, teilt er nicht mit seinem Kunden. Nur wenige Reiseverkäufer moderieren ihre Aktivitäten, obwohl das Gespräch davon profitiert. Beobachtete Verkaufssituationen, in denen Reiseverkäufer das unangenehme Schweigen durch

die Moderation ihrer Aktivitäten am Rechner durchbrechen, wirken entspannter, der Kunde bleibt stärker in die Gesprächssituation involviert und seine Körpersprache drückt nicht die ausgeprägte Langeweile aus. Dennoch bleibt der Kunde ungeduldig. Das Abwarten einer Flugkombination kann beispielsweise bis zu zwei Minuten dauern, wenn der Reiseverkäufer mehrmals mit unterschiedlichen Parametern sucht. Diese Zeit kann sich der Kunde, wenn der Reiseverkäufer nichts sagt, nur über seine Beobachtung erklären, die die Gründe des Reiseverkäufers selbstredend nicht beinhaltet. Das Schweigen des Reiseverkäufers scheint die Gesprächssituation in ihrer Atmosphäre nachteilig zu beeinflussen. Dieses Situationsproblem wird im Folgenden *Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks (P8)* genannt.

Tabelle 5. Konkrete Probleme des Reiseverkaufs

P1. Das Problem der Insuffizienz des Beratungsablaufes	... bezeichnet die organisatorische Problematik, dass der Kundenkontakt nicht nahtlos für den Kunden gestaltet ist. Eine Wirkung des Problems ist die andauernde Anwesenheit des Kunden bei Tätigkeiten des Reiseverkäufers, die für den Kunden nicht relevant sind. Auch die Abwesenheit des Kunden bei Tätigkeiten, die für ihn relevant sind, wie beim Einholen von Informationen eines anderen Reiseverkäufers, ist eine Wirkung der Problematik. Beide Vorgehensweisen verzögern den Beratungsfortschritt und riskieren den Absprung des Kunden.
P2. Das Problem der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten	... manifestiert sich in den vorhandenen Mitteln zum Aufbau, der Unterhaltung, Erweiterung und Nutzung eines unternehmensweiten Wissens. Wissensaustausch zwischen den Reiseverkäufern unterschiedlicher Filialen ist inexistent oder beschränkt sich auf die Initiative Einzelner. Die Organisation hat einen intuitiven Zugang zum organisatorischen Lernen, indem sie Studienreisen

	<p>ihrer Angestellten unterstützt. Das Nutzbarmachen des Gelernten in der Organisation ist jedoch nicht organisiert.</p>
<p>P3. Das Problem der modalen Fragmentierung</p>	<p>... zeigt sich durch die Unterbrechungen des Kundenkontakts für das Stillen zusätzlicher Informationsbedürfnisse. Der Kontaktmodus wird dabei geändert und ein Absprung des Kunden wird sehr wahrscheinlich.</p>
<p>P4. Das Problem der unaufgelösten Komplexität</p>	<p>... führt immer dann zu Komplikationen im Gesprächsverlauf, wenn die verfügbaren Reiseverkäuferkenntnisse die aktuellen Kundenbedürfnisse nicht adressieren können, der Reiseverkäufer Umlenkungen versucht und diese scheitern. Diese Fehlkombinationen von Reiseproblem und Lösungsraumausschnitt sind aufgrund des unbegrenzten Lösungsraums (unbegrenzt viele Destinationen und mögliche Produktkonfigurationen) häufig vorhanden. Durch Mechanismen des Situationsopportunismus („Umlenken“ des Kunden) wird das Problem nur bedingt umgangen. Schlägt diese Strategie fehl, führt dies zum Unterbruch des Verkaufsgesprächs (vgl. P3), im schlechtesten Fall direkt zum Absprung des Kunden.</p>
<p>P5. Das Problem des visuellen Ausdrückens</p>	<p>... beschreibt die begrenzten Möglichkeiten in der Gesprächssituation, über darstellende Materialien Beratungsinhalte verständlich zu machen. Dies betrifft die Grenzen beispielsweise der kleinen Katalogbilder genauso wie die Verwendung der Karten, um Routen nachzuvollziehen, obwohl die Karten dafür nicht vorgesehen sind.</p>
<p>P6. Das Problem der</p>	<p>... bezieht sich darauf, dass den Beratungsphasen</p>

gemeinsamen Repräsentation	geeignete Mittel fehlen, ein gemeinsames Verständnis des Problems oder der möglichen Lösungen festzuhalten und darzustellen, um daran gemeinsam zu arbeiten oder weiterzuarbeiten.
P7. Das Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks	... tritt auf, wenn Reiseverkäufer ihre Aktivitäten vor allem am Rechner nicht moderieren und den Kunden über längere Zeitspannen in einer unangenehmen Stille zurücklassen. Der Beratungsfortschritt bleibt in diesen Zeiträumen für den Kunden ungewiss.

5.4 SPEZIFIKA DES TELEFONREISEVERKAUFS UND KONKRETE PROBLEME

Zur vergleichenden Analyse der konkreten Probleme im Telefonverkauf gegenüber dem Filialverkauf werden im Folgenden die empirischen Erkenntnisse, die in den Filialen gemacht wurden, mit den Erkenntnissen aus dem Call-Center des Partners verglichen. Die folgenden Abschnitte basieren auf (Schmidt-Rauch et al. 2010b) sowie (Schmidt-Rauch & Schwabe 2011). Diejenigen konkreten Probleme, die nur im Telefonverkauf auftraten werden mit einem neuen Zähler $P_x(t)$ bezeichnet.

Der Arbeitsplatz im Telefonverkauf ist wie in Abbildung 21 aufgebaut. Die Distanz zwischen den Parteien reduziert während des Gesprächs nicht nur die Wirkung der Akteure als vollständige Personen (Limitierungen durch den Telefonkanal) sondern baut, wie in der Filialberatung der Tisch, eine Barriere gegen Informationssymmetrie auf, die der Dialog und die verbale Kommunikation überwinden müssen.

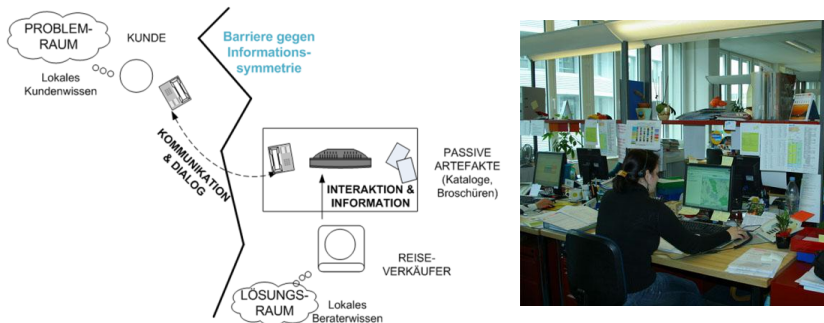


Abbildung 21. Die Klassische Teleberatungssituation: (A) Schematische Darstellung und (B) Typischer Arbeitsplatz im Call-Center²⁴

Durch die weniger starke Belastung des Telefonkanals mit Kundenanfragen nehmen Telefonreiseverkäufer auch unterschiedliche zusätzliche Back-Office-Aufgaben wahr, u.a. die Bearbeitung der Anfragen aus dem Internetkanal. Das macht das Problem der Insuffizienz des Beratungsablaufes (vgl. P1) zu einer inhärenten, geplanten Funktion des Telefonverkaufs. Nur 17 % ihrer Gesamtarbeitszeit verbringen die Telefonreiseverkäufer tatsächlich am Telefon mit einem Kunden auf der anderen Seite. Die befragten Reiseverkäufer geben sogar an, dass sie in sich die Tendenz empfinden, die Telefonate kurz zu halten, wenn sie durch besonders viele Internetanfragen beansprucht werden. Desweiteren leistet der Telefonverkauf bisher seinen Kundendienst in kleinen Portionen: 87 % aller Anrufe dauern nicht länger als fünf Minuten, weitere 10 % sind zwischen sechs und zehn Minuten lang und nur der geringe Prozentsatz von 3 % aller Kundentelefonate dauert länger als 10 Minuten. Im Vergleich dazu dauert ein durchschnittliches Filialverkaufsgespräch 30 Minuten. Dieser Umstand kann keinesfalls als Effizienzvorteil des Telefonverkaufs gegenüber den Filialen bewertet werden. Die Telefonreiseberater und der Call-Center-Verkaufsleiter bestätigen, dass kurze Gespräche nur zur Klärung von Nachfragen und der Aufnahme von Beschwerden dienen. Ein Reiseverkäufer macht seinem Verdruss über diese ungewollte Hauptrolle Luft: „Manchmal habe ich das Gefühl, ich bin nur technischer Support für unsere Internet-Plattform.“ Der Telefonverkauf

²⁴ Bildquelle: (Schär 2010)

hat darüber hinaus etwa viermal so viele Angestellte wie eine Filiale, ist dabei aber etwa genauso leistungsfähig wie eine Filiale in Bezug auf den Reiseverkauf.

Insgesamt wählen Reisekunden den Telefonkanal offensichtlich, wenn sie nach einer Klärung suchen bzgl. einer bereits gebuchten Reise oder einer gerade noch fälligen Transaktion. In einer Art Teufelskreis verlernen die Telefonreiseverkäufer ihre eigentlichen Beratungsfähigkeiten und werden administratives Personal oder sogar Incident Manager für die Internet-Plattform. Ihre Rolle als Problem Manager, die sie in Bezug auf die Reiseberatung eigentlich inne haben, büssen sie mehr und mehr ein. Call-Center-Mitarbeiter können schliesslich nicht mehr flexibel in Filialen und dem Call-Center eingesetzt werden. Das Management-Problem fasst der Verkaufsleiter in einem Wunsch zusammen: „Ich würde eine Lösung begrüßen, die meinen Beratern ermöglicht, wieder ‚echte‘ Beratung zu machen.“ Auf dieses Problem wird nachfolgend als *Rollenmodell-Problem* ($PI(t)$) Bezug genommen.

Das Problem der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten (P2) und das Problem der unaufgelösten Komplexität (P4) treffen für die Telefonberatung im gleichen Mass zu. Das Umlenken des Kunden bei einem ungünstigen Verhältnis von Bedarf zu Beraterwissen ist auch hier eine Strategie, jedoch wird häufiger schon zu Beginn des Telefonats geklärt, ob der Kunde bereits einen anderen Berater gesprochen hat oder der Kunde fragt von sich aus direkt nach einem bestimmten Berater. Dann wird nach maximal einer Minute, also ohne grossen Zeitverlust, der Kunde übergeben. Da Telefonreiseverkäufer die gleichen Werkzeuge wie die Filialreiseverkäufer zur Verfügung haben (Kataloge, Karten etc.), zeigen sie ein ähnliches Lernverhalten mit diesen Materialien (vgl. P2).

Die Freiheitsgrade der Problemlösung sind einem technisch-vermittelten Verkaufskanal via Telefon begrenzt. Im Gegensatz zum Filialverkauf sind hier die Gesprächspartner auf ihre Stimmen reduziert. Dennoch wird während der ersten Sekunden eines Gesprächs das Gegenüber bewertet (Stempfle & Zartmann 2007). Jede Aktivität im Beratungsgespräch – beginnend damit, das Eis zwischen den Gesprächspartnern zu brechen, die Bedürfnisse des Kunden zu eruieren bis hin zur

Angebotspräsentation – werden durchgeführt, während die Gesprächspartner auf die Sprache reduziert sind. Der konventionelle Telefonverkauf kennt keine weiteren Hilfsmittel oder Werkzeuge, die die Verkaufssituation unterstützen und in den verfügbaren Freiheitsgraden direkt unterstützen können. Hinzu kommt auch, dass die meisten Kunden den Telefonverkauf nicht als potente Option für komplexe Reiseplanungsbedürfnisse in Erwägung ziehen würden. Und obwohl die Reiseberater im Call-Center die gleiche Ausbildung und Befähigung haben wie ihre Kollegen in den Filialen, liegt ein Grossteil ihres Potenzials quasi brach. Sie verbringen ihre Zeit mit der Buchung von Flügen, der Beantwortung von zusätzlichen Fragen zu einer bereits gebuchten Reise und der Behandlung von Beschwerden. Das Potenzial der Berater ist über den begrenzten Telefonkanal offenbar nicht zugänglich. Der Unterschied zwischen Telefon- und Filialberatung liegt im Reichtum des Kommunikationsmediums (media richness, Daft & Lengel 1984). Während bei der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht eine grosse zusätzliche Zahl von Hinweisen zur sozialen Präsenz des Gegenübers übertragen werden kann (z. B. Körperhaltung, Mimik, Kleidung etc.), ist die Kommunikation über das Telefon stärker limitiert. Mit diesen Begrenzungen sinkt die Effektivität der Kommunikation, d.h. die Chance Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zwischen den Kommunikationspartnern aufzulösen wird schwieriger (Daft et al. 1987). Es gibt Reiseverkaufssituationen am Telefon, die schon an der Übermittlung des Namens zu scheitern drohen. Wenn Kunden den Namen ihres Beraters nicht verstehen oder auch umgekehrt, bleibt den Gesprächspartnern am Telefon nur die Möglichkeit, immer und immer wieder nachzufragen bis zum Buchstabieren des Namens. In der Filialberatung kann diese Situation sehr einfach auf viele unterschiedliche Weisen vermieden werden. Der Reiseverkäufer kann nach einer Identifizierungskarte fragen, um den Namen korrekt aufzuschreiben. Er kann auch den Kunden bitten, seinen Namen selbst in ein Formular oder ein beliebiges Blatt Papier zu schreiben. Der Reiseverkäufer wiederum kann seine Visitenkarte übergeben und sein Name ist für gewöhnlich auch auf einem Schild am Schreibtisch ausgestellt, so dass ein Kunde den Namen seines Reiseverkäufers jeder Zeit erinnern kann. Alle diese Aktionen dauern einen Bruchteil einer Minute oder geschehen sogar nebenbei. Dabei

vereinfachen sie das Gespräch immens. Insgesamt sind diese Aktivitäten jedoch in der Fernberatung nicht möglich. Nach der Schreibweise der Namen zu fragen bleibt die einzige Möglichkeit, das Verkaufsgespräch aufrecht zu erhalten. Der Beratungsfortschritt aber wird verzögert. Die Gesamtheit dieser Probleminstanzen, wobei das Verstehen des Namens nur ein Beispiel ist, wird im Folgenden als *Problem der sozialen Awareness (P2(t))* referenziert.

Besonders erfolgreiche Telefonreiseverkäufer können Destinationen und Produkte in einer Art und Weise beschreiben, dass Kunden leicht eine Vorstellung davon entwickeln können. Diese Reiseverkäufer sind jedoch sehr selten, wie sowohl Reiseverkäufer als auch Verkaufsleiter bestätigen. Das Gros der Reiseverkäufer hat Schwierigkeiten, die Vorstellungskraft der Kunden ohne die Hilfe von Bildern zu wecken. Während die Filialverkäufer mit Katalogbildern oder Landkarten improvisieren können, um z. B. zu zeigen, wo eine Destination liegt und wie ihre Umgebung beschaffen ist, bleibt der Telefonreiseverkäufer auf seine Stimme reduziert. In den meisten Fällen, wenn es zu einer komplexen Beratung kommt, hat der Telefonreiseverkäufer derartige Schwierigkeiten, die Bilder im Kopf des Kunden entstehen zu lassen, dass er an Selbstsicherheit verliert. Diese Form der Unsicherheit überträgt er dann jedoch leicht über die Modulation der Stimme an den Kunden. Empfangen vom Kunden kann die Unsicherheit als Inkompetenz interpretiert werden, dass der Gesprächsatmosphäre wie ihrem Ausgang schadet. Ein Telefonreiseverkäufer stellt fest: „Eine Beratung ist sogar noch schwieriger, wenn ich eine Destination erklären muss, die ich selbst noch nie bereist habe. In einer Filiale habe ich wenigsten Kataloge mit Bildern.“ Natürlich hat der Reiseverkäufer auch im Telefonverkauf diese Kataloge zur Verfügung, allerdings kann er sie nicht einfach dem Kunden zeigen. Obwohl das Problem des visuellen Ausdrückens auch im Filialverkauf thematisiert werden muss (vgl. P5), ist es im Telefonverkauf noch stärker spürbar. Die beschriebene Problematik ist die Ausprägung des Problems des visuellen Ausdrückens (P5) im Telefonverkauf und wird als solches auch im Folgenden referenziert.

Weitere Probleme im Telefonverkauf konnten im Filialverkauf bereits beobachtet werden, erscheinen im Telefonverkauf jedoch an Amplitude zuzunehmen. Neben dem Problem des visuellen Ausdrückens ist das prominenteste Thema während der Beratung, dass den Gesprächspartnern eine gemeinsame Repräsentation der vorliegenden Problemstellung und der möglichen Lösungen fehlt (Rodden et al. 2003, Schwabe 1995). Der Filialverkäufer hat in diesem Zusammenhang zwar auch keine konkreten Werkzeuge dafür zur Verfügung, aber er hat weit mehr Freiheitsgrade für Umgehungslösungen. Der Reiseverkäufer kann auf etwas zeigen, Routen in Karten zeichnen, etwas auf ein Blatt Papier schreiben – und der Kunde kann es ihm gleich tun. Während diese Ausdrucksformen das Gespräch inhaltlich aufwerten, bleibt die Nachvollziehbarkeit und die Dokumentationsmöglichkeit dieser Aktivitäten fragwürdig. Durch eigene Ausdruckformen das Gespräch anzureichern, ist im Telefonverkauf jedoch äusserst schwierig. Die Gesprächspartner teilen gar kein Dokument und Reiseproblem- sowie Reiselösungsraum bleiben wenig greifbar. Einen Ausweg finden einzelne Reiseverkäufer für Teile der Angebotspräsentation, wenn der Kunde einen Rechner zur Verfügung hat. Dann versuchen beide, die gleichen Webseiten z. B. die hauseigenen oder die von Veranstaltern zu besuchen. Mit dem Risiko behaftet, dass der Kunde dann die Buchung vornimmt, muss der Reiseverkäufer einen grossen Aufwand investieren, um den Kunden mit sich synchron zu halten. Das Risiko, dass sich Reiseverkäufer und Kunde verlieren, missverstehen und plötzlich völlig unterschiedliche Webseiten oder Abschnitte derselben anschauen, ist sehr hoch. Wenn es jedoch funktioniert, sind diese Beratungen sehr erfreuliche Erlebnisse für die Telefonverkäufer. Im Allgemeinen jedoch sind sowohl Kunden- als auch Verkäuferstimmen eher kritisch und beklagen sowohl die Schwierigkeit des Erklärens als auch des Verstehens. Beide Gesprächsteile sind also von diesem Problem betroffen. Es gibt keine Basis für eine gemeinsame Erarbeitung von Reiseproblem- und Reiselösungsraum: das gemeinsame Material für gemeinsames Wissen und Gedächtnis (z. B. Schwabe 2001). Diese Problematik wird nachfolgend als Instanz des Telefonverkaufs für das Problem der gemeinsamen Repräsentation (P6) adressiert.

Die Reiseverkäufer geben übereinstimmend an, dass das Anbieten visueller Informationen essenziell für eine Reiseverkaufssituation ist, in der komplexere Reiseprobleme gelöst werden sollen. In diesen Fällen können die Gesprächspartner zwei weitere Wege einschlagen, die Telefonkommunikation mit visuellen Eindrücken zu erweitern. Während der Interaktion können sowohl Reiseverkäufer als auch Kunde die Unterhaltung unterbrechen, um weiterführendes Material per Post an den anderen Part zu senden (Reiseverkäufer sendet Broschüren, Kataloge, Ausdrücke usw.) oder selbst Drittquellen zu konsultieren (Kunde besucht Webseiten, schaut sich Urlaubsfotos von Freunden an usw.). Im ersten Fall kommt das Material des Reiseverkäufers erst einige Tage nach dem Gespräch beim Kunden an. Die Materialsammlung mag ansprechend und passend sein, dennoch bleibt es unklar, warum genau dieses Material gewählt wurde. Der Kunde hat keine Hilfsmittel nachzuvollziehen, wie es zu dieser Zusammenstellung kam und was die Auswahl begründet. Im zweiten Fall können die eigenen Suchaufwände den Kunden frustrieren, da er doch in den überwiegenden Fällen einen Reiseverkäufer konsultiert haben wird, um eigene Aufwände zu reduzieren. Einen Nachfolgetermin zwischen den beiden Parteien nach einer dieser Methoden zu realisieren, gestaltet sich dann schwierig. Wird der Kunde wieder im Call-Center anrufen oder doch eher die Buchung direkt über das Internet vornehmen? Wann sollte der Reiseverkäufer ihn anrufen?

Auch vor der gemeinsamen Beratungssituation kann ein Kunde das Problem der visuellen Armut des Telefonverkaufs ausgleichen. Er kann bereits bebilderte Quellen wie Reiseführer oder Webseiten besucht haben. In vielen Fällen ist das auch gängige Praxis. Wie aber kann der Kunde dann effizient und effektiv mit dem Reiseverkäufer die bereits konsumierten Informationen teilen, so dass beide auf den gleichen Wissensstand gebracht werden? Zu einem gemeinsamen Verständnis über das konkrete Vorwissen des Kunden kann es aktuell nicht kommen.

Beide beschriebenen Alternativen sind zeitaufwändig, erstrecken sich mindestens über mehrere Tage und erhöhen die Aufwände für die Vor- und Nachbereitung entweder für den Kunden oder den Reiseverkäufer. Dass zusätzlich viel Zeit nur

durch Warten vergeht (Warten auf die Post beispielsweise), kann sehr unbefriedigend sein und eine gute Beziehung zwischen Reiseverkäufer und Kunden (oder die Partnerschaft beim Problemlösen) kann auf diese Weise nur sehr arbeitsintensiv aufgebaut werden. Ein mögliches Ergebnis solcher Vorgänge ist die Haltung der Kunden gegenüber Beratungsgebühren, die der Kunde eben nicht für eine langsame Dienstleistung akzeptiert, die auf Informationen basiert, die der Kunde sich selbst beschafft hat. Diesen Prozess darüber hinaus als eine erfreuliche Erfahrung zu erinnern, die die Vorfreude auf die Reise weckt erscheint ebenso chancenlos. Dieser für beide Seiten nachteilige Wechsel der Austauschmodi mit entsprechenden Unterbrüchen wird im Folgenden als die Telefonverkaufsinstante des Problems der modalen Fragmentierung (P3) aufgeführt.

Diejenigen Reiseverkäufer, die mit der Nutzung des Internets erfahren sind, berichteten von Verkaufsgesprächen am Telefon, in denen sie versuchten, die Reiseberatung beim ersten Anruf zum Abschluss zu bringen. Dabei mussten sie zwei wesentliche Aktivitäten simultan ausführen: Sie mussten mit dem Kunden sprechen, um seine Bedürfnisse zu verstehen, mögliche Lösungen vorzustellen und eine freundliche Atmosphäre aufzubauen und zu erhalten. Gleichzeitig mussten sie aber die ihnen zugänglichen Informationssysteme verwenden, um die möglichen Lösungen zu erarbeiten. Dies ist ein ähnliches Szenario wie im Filialverkauf. Nur, dass hier der Kunde nicht sehen kann, dass der Reiseverkäufer auch wirklich etwas tut. Wenn also die Reiseverkäufer hier die Moderation ihrer Tätigkeiten oder einen Gesprächsstrang im Allgemeinen fallen lassen und sich exklusiv auf die Nutzung der Informationssysteme konzentrieren, erreicht den Kunden lediglich Stille. Diese Stille kann sich der Kunde nicht erklären. Er wird kontinuierlich, abhängig von seinem Charakter auch mehr oder weniger nachdrücklich danach verlangen, dass der Reiseverkäufer diese Wartezeiten erklärt („Bist du noch dran?“). Antworten auf Fragen, unabhängig von der Komplexität, werden sofort erwartet. Der Reiseverkäufer spürt diese Erwartungshaltung und empfindet in diesen Situationen einen sehr starken Zeitdruck. „Am Telefon herrscht ein immenser Zeitdruck, wenn die nachgefragten Informationen nicht sofort verfügbar sind und erst gesucht werden

müssen. Am Schalter kann der Kunde wenigstens sehen, dass für ihn etwas getan wird. Am Telefon ist es dann einfach still.“, fasst ein Telefonreiseverkäufer diese Problematik zusammen. Dieses Problem existiert im Filialverkauf, hat aber im Telefonverkauf eine wesentlich deutlichere Wirkung auf die Gesprächsatmosphäre und den -verlauf. Dies ist die Telefonverkaufsstanz des Problems der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks (P7).

Die für die Telefonberatung geltenden Probleme seien in Tabelle 6 zusammengefasst. Die konkreten Probleme, die ausschliesslich im Telefonverkauf identifiziert wurden, sind mit dem Zähler $P_x(t)$ bezeichnet, wobei x die laufende Nummer wiedergibt. P_x bezeichnet die Probleme, die bereits im Filialverkauf identifiziert werden konnten.

Tabelle 6. Konkrete Probleme des Reiseverkaufs über das Telefon

P1-P7 der konkreten Probleme des Reiseverkaufs in Filialen	
P1(t) Das Rollenmodell-Problem	... meint den Teufelskreis, der sukzessive zum Verlernen der Beratungsfähigkeiten führen kann. Nur wenige beratungsnahe Verkaufsgespräche kommen am Telefon zustande. Wenn es zu solchen Gesprächen kommen kann oder soll, werden sie stark gekürzt oder ganz vermieden. Dadurch ist ein flexibler Einsatz der Reiseverkäufer in Filialen und Call-Center gefährdet.
P2(t) Das Problem der sozialen Awareness	... beschreibt die spezifische Armut des Telefonkanals hinsichtlich non-verbaler Informationen über die Person auf der anderen Seite sowie alle mit der entfernten Situation verbundenen Schwierigkeiten des Zeigens, Illustrierens und Vorführens. Die Identifikation mit dem Gegenüber jedoch ist Voraussetzung für einen empathischen Dialog.

5.5 ZUSAMMENFASSUNG

Der Reiseverkaufsprozess ist das Gespräch, der direkte Kundenkontakt zum Zweck der Vermittlung touristischer Produkte und ist durch die Natur des Reisebüros als Intermediär mit den generischen Problemen der Bedarfslatenz, der Begrenzung auf den mündlichen Dialog, der Qual-der-Wahl und der durch Prinzipal-Agenten-Konflikte getriebene Zielkonflikte behaftet. Diese generellen Probleme stellen mit den konkreten Problemen des Reiseverkaufs den gestalterischen Problemraum der Reiseberatung dar.

Das Problem der Insuffizienz des Beratungsablaufs (P1) zusammen mit der modalen Fragmentierung (P3), das Problem der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten (P2) und das Problem der unaufgelösten Komplexität (P4) lassen die Problematiken zutage treten, die durch die organisatorische Vernachlässigung entstehen, den Verkaufsprozess entsprechend einer wirklich beratenden Funktionalität auszugestalten. Misstrauenspotenziale im Gespräch werden durch fehlende Begründungen und die Arbeitsplatzgestaltung geschürt. Methodische Unterstützung erhalten die Reiseverkäufer in neuester Zeit für die Bedarfsermittlung (Fragetechnik-Training) und die Angebotspräsentation (Training emotionaler Sprache). Besonders die Probleme der unaufgelösten Komplexität (P4), Probleme des visuellen Ausdrückens (P5) und Probleme der gemeinsamen Repräsentation (P6) verweisen auf die unzureichende Unterstützung der Gesprächspartner mit geeigneten Werkzeugen und Hilfsmitteln, die auch gleichzeitig und kooperativ verwendet werden können. Das Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks (P7) ist eine Funktion des Missverständnisses, Reiseberatung könnte in einem Schalterbetrieb durchgeführt werden: entgegen der Massgabe der Organisation und der Schulungen des Verkaufspersonals des Partnerunternehmens, den Kunden nicht an der Angebots- bzw. Produktauswahl teilhaben zu lassen, wollen die Kunden sehr wohl an diesem Prozess partizipieren. Die konkreten Probleme P5, P6, P7 und P4 sind wesentlich in den Rahmen des generischen Problems der Begrenzung auf den mündlichen Dialog (GP2) einzufassen. P4 ist

darüber hinaus auch eine Ausprägung der nicht-adressierten Qual-der-Wahl (GP3). Die Bedarfslatenz (GP1) ist ein Treiber für das Ansteigen der inhaltlichen Komplexität einer Reiseberatung und verstärkt P4. Zielkonflikte (GP4) und damit verbundene organisatorische Unsicherheiten schüren P1, P2 und P3.

Die Analyse des aktuellen Telefonverkaufs ergab insbesondere zwei Haupteinsichten:

1. Der Telefonverkauf zeigt im Kundengespräch die gleichen Probleme wie der Filialverkauf, aber regelmässig mit einer stärkeren Amplitude (gemeinsame Repräsentationsprobleme, Probleme des visuellen Ausdrückens und der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks sowie die modale Fragmentierung und unaufgelöste Komplexität). Organisatorisch betrachtet weist der Telefonverkauf ebenfalls die gleichen Probleme wie der Filialverkauf auf (Vermischung von Front- und Back-Office-Aktivitäten und resultierender insuffizienter Beratungsablaufs, eingeschränkte organisatorische Lernmöglichkeiten).
2. Der Telefonverkauf hat zusätzliche Problemfelder, die in der Filiale nicht beobachtet werden konnten (P1(t). Rollenmodell-Probleme, P2(t). Probleme der sozialen Awareness). Damit können Schlussfolgerungen aus der Analyse der Filialberatung auch in der Telefonberatung angewandt werden. Aber die verteilte Situation muss entsprechend spezifisch adressiert werden.

Desweiteren gilt es festzuhalten, dass der Internetkanal administrativ eher ein Querschnittskanal als ein eigener Absatzkanal ist. Seine Abwicklung wird im Call-Center durch Reiseverkäufer bearbeitet. Die Angebote unterscheiden sich von den Telefon- und Filialangeboten zum einen im Umfang. Der Filialverkauf bietet ein breiteres Spektrum an. Zum anderen unterscheiden sich die Angebote im Preis.

Sowohl Filial- als auch Telefonverkauf verlangen einen höheren Preis auf die dort gekauften Produkte als bei der Selbstbedienung auf dem Internetportal²⁵.

Zum Abschluss dieses Kapitels soll eine Vision für *Reiseberatung* aufgestellt werden. Die Vision schlägt die Brücke zu den nachfolgenden Gestaltungskapiteln. Hierfür soll die Definition von Unternehmensberatung gemäss Hoffmann (1991) als Prototyp der verkaufsorientierten Beratungen (vgl. 5.1) zurate gezogen werden (siehe Tabelle 7). Die Vision für Reiseberatung soll darüber hinaus vergleichend mit den Eigenschaften des *Reiseverkaufs* dargestellt werden (Tabelle 8).

Tabelle 7. Vision *Reiseberatung* in Anlehnung an die Definition der Unternehmensberatung

	Unternehmensberatung gemäss Hoffmann (1991)	Reiseberatung
Der Berater	Der Berater ist unabhängig (von der Klientenorganisation), eigenverantwortlich und professionell.	Der Reiseberater ist Moderator der Reiseplanung des Kunden. Er ist neutral dem Kundenproblem gegenüber und beherrscht die Beratungsaufgaben und -werkzeuge.
Zielausrichtung	Die Beratung ist auf die individuelle Erarbeitung eines Lösungskonzeptes für die Klientenorganisation hinsichtlich einer komplexen betriebswirtschaftlichen Problemstellung ausgerichtet.	Die Reiseberatung ist auf die individuelle Erarbeitung eines Reiseplans für den Kunden hinsichtlich seines komplexen Reiseproblems ausgerichtet

²⁵ Dies bedeutet aber nicht, dass die Filialpreise einer Unternehmung grundsätzlich höher sind als jedweder Internetpreis eines Reiseangebotes.

Art der Zusammenarbeit	Das Lösungskonzept wird in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten erarbeitet.	Der Reiseplan wird in einem interaktiven Prozess gemeinsam - kooperativ - mit dem Kunden erarbeitet
Zusatzangebot	Auf Wunsch des Klienten kann der Berater bei der Implementierung des Lösungskonzeptes unterstützen.	Auf Wunsch des Kunden kann der Reiseberater die Reservierung und Buchung der Produkte für den Kunden vornehmen.

Wenn das Beratungsangebot im Reisebüro als die Kernkompetenz betont werden soll, tritt der eigentliche Verkauf in den Hintergrund (vgl. Tabelle 7). Besonders der Reiseberater ist gefordert: vom Schaltdienst, der im Grunde auf Anfragen Informationen an den Anfragenden übergibt, wird seine Arbeit als Begleitung des Kunden bei seiner eigenen Reiseplanung neu definiert. Anstelle der vormals wichtigsten Komponenten seiner Expertise – Produktwissen und Beherrschung der Informationssysteme – werden neue Komponenten interessanter, beispielsweise Planungsfähigkeiten und die Fähigkeit, den Problemlöseprozess des Kunden zu moderieren. Der Vergleich der aktuellen Reiseverkaufspraxis mit der Vision für Reiseberatung (Tabelle 8) verdeutlicht die Veränderungen im Direktkontakt mit dem Kunden, eine Hinwendung zu seinem Problem und der individuellen Behandlung des Problems.

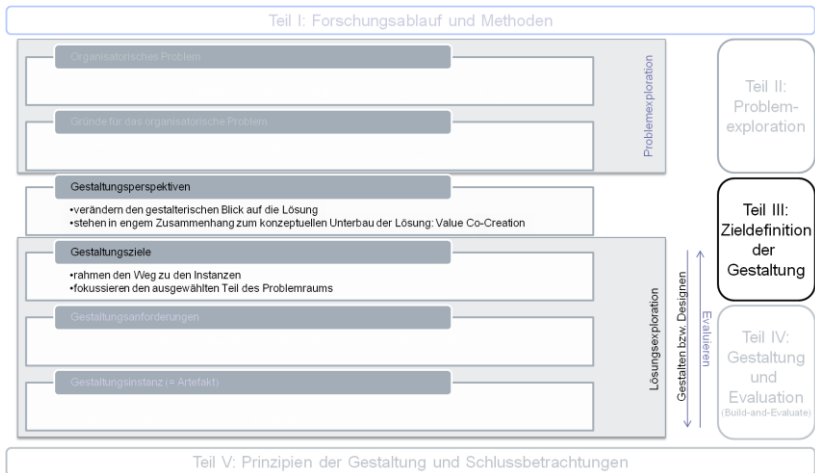
Tabelle 8. Vision *Reiseberatung* im Vergleich zum *Reiseverkauf*

	Reiseverkauf	Reiseberatung
Der Berater	Der Reiseverkäufer ist Spezialist für die angebotenen Produkte und ihre Reservierung bzw. Buchung in einer Vielzahl von Informationssystemen. Er kann jede mit dem Reiseverkauf in Verbindung stehende (administrative) Aufgabe übernehmen.	Der Reiseberater ist Moderator der Reiseplanung des Kunden. Er ist neutral dem Kundenproblem gegenüber und beherrscht die Beratungsaufgaben und -werkzeuge.
Zielausrichtung	Der Kundenkontakt ist auf die standardisierte Erarbeitung eines Reiseplans für den Kunden hinsichtlich jedweden Reiseproblems ausgerichtet.	Die Reiseberatung ist auf die individuelle Erarbeitung eines Reiseplans für den Kunden hinsichtlich seines komplexen Reiseproblems ausgerichtet.
Art der Zusammenarbeit	Der Reiseplan wird selbstständig erarbeitet und dem Kunden als Angebot unterbreitet.	Der Reiseplan wird in einem interaktiven Prozess gemeinsam – kooperativ – mit dem Kunden erarbeitet.
Zusatzangebot	Auf Wunsch des Kunden kann der Reiseverkäufer über Visa-bestimmungen, Impfeempfehlungen usw. aufklären.	Auf Wunsch des Kunden kann der Reiseberater die Reservierung und Buchung der Produkte für den Kunden vornehmen.

Im folgenden Kapitel wird die Zieldefinition der Reiseberatung in einer Vision für die gestalterische Lösung im Reisebüro aufgenommen.

TEIL III: ZIELDEFINITION DER GESTALTUNG

Ausgehend von einer im vorangegangenen Kapitel erarbeiteten Zieldefinition für Reiseberatung und auf der Grundlage der generischen und konkreten Probleme des Reiseverkaufs wird eine Vision für die gestalterische Lösung für die Reiseberatung erarbeitet. Dieser Vision wird das Marketing-Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung zugrunde gelegt. Darauf aufbauend werden Gestaltungsperspektiven und Gestaltungsziele erarbeitet. Damit wird ein erster Schritt der Lösungsexploration begangen.



6. DIE REISEBERATUNG DER ZUKUNFT: VISION, GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN UND -ZIELE

Die im vorangegangenen Kapitel erarbeitete Reisebüropraxis mit ihren Mängeln hinsichtlich einer wirklichen Mehrwertdienstleistung sowie die Vision einer Reiseberatung sollen nun auf das Niveau einer Vision für die Gestaltung gehoben werden. Kern dieser Vision ist die Erarbeitung eines Unterstützungswerkzeuges für die Reiseberatung der Zukunft.

Rosson und Carroll (2002) führen zum Zweck der Bildung einer Vision für einen Gestaltungsprozess das *Root Concept* ein. Das Root Concept dient als Grundkonzept der Gestaltung vor allem dazu, ein gemeinsames Verständnis für die Personen herzustellen, die an Analyse, Gestaltung und Umsetzung beteiligt sind. Ein Grundkonzept enthält zu diesem Zweck (1) die Vision, (2) die Grundsätze der Gestaltung, (3) die Gestaltungsvoraussetzungen und (4) die Anspruchsgruppen mit ihrem jeweiligen Interesse am entstehenden Produkt (Rosson & Carroll 2002). Das Grundkonzept ist so auch verwandt mit der Stakeholder-Analyse der *Soft Systems Methodology* von Checkland (1981, 2000). In dieser Arbeit soll der Ansatz des Root Concept auch dazu verwendet werden, die Vision dem Leser strukturiert zu präsentieren.

Zur Umsetzung des Grundkonzeptes werden der Gestaltung die ganzheitliche Entwicklungssicht (methodische Grundlage) und das Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung (inhaltliche Grundlage) zugrunde gelegt. Die Gestaltungsperspektiven eröffnen darauf aufbauend den gestalterischen Lösungsraum. Sie stehen in engem Zusammenhang mit der Vision und dem Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung. Die Gestaltungsziele werden als wichtige Voraussetzung für die Umsetzung (vgl. Simon 1996) abgeleitet und in der Literatur reflektiert. Sie haben einen engen Zusammenhang mit den konkreten Problemen.

Das Kapitel ist wie folgt aufgebaut:

1. Das Grundkonzept „Reiseberatung der Zukunft“ wird vorgestellt.
2. Funktionale und emotionale Aspekte der Reiseplanung werden diskutiert. Der Gestaltung wird eine ganzheitliche Entwicklungssicht zugrunde gelegt.
3. Mithilfe des Marketing-Verständnisses der gemeinsamen Wertschöpfung (Value Co-Creation) werden die Gestaltungsperspektiven eingeführt.
4. Die Gestaltungsziele werden im Hinblick auf die Probleme des Reiseverkaufs und mithilfe der Gestaltungsperspektiven hergeleitet. Die Gestaltungsperspektiven werden in der Literatur reflektiert.
5. Eine Zusammenfassung schliesst das Kapitel.

6.1 DAS GRUNDKONZEPT „REISEBERATUNG DER ZUKUNFT“

Das Grundkonzept „Reiseberatung der Zukunft“ wird im Folgenden anhand der Inhalte eines Root Concept gemäss Rosson und Carroll (2002) strukturiert vorgestellt: (1) die Vision, (2) die Grundsätze der Gestaltung, (3) die Gestaltungsvoraussetzungen und (4) die Anspruchsgruppen mit ihrem jeweiligen Interesse am entstehenden Produkt (Rosson & Carroll 2002).

(1) Die Vision des Reisebüros der Zukunft beginnt bei den Grundängsten der Reisebüros, die den Onlinevertrieb von E-Commerce-Spezialisten, die Fülle an nicht beherrschbaren Gratisinformationen im Internet und den informierten Kunden fürchten: Das Internet soll im Reisebüro präsent sein und zwar nicht als Kundendieb sondern als Unterstützung in der persönlichen Reiseberatung. Reisekunden sollen in den Genuss einer wirklichen Reiseberatung kommen und diese auch so wahrnehmen. Zwei Grundbedürfnisse sollen für den Kunden befriedigt werden: ein personalisierter, individuell zugeschnittener Reiseplan (funktionaler Wert) und ein Beratungserlebnis, das die Vorfreude auf die Reise schürt (emotionaler Wert). Die Unterstützung bei der Reiseplanung durch Reiseexperten soll die zentrale Dienstleistung an den Kunden sein. Kunden, die die Informationsfülle im Internet

nicht bewältigen können, profitieren von der Effektivität der expertenunterstützten Planung. Kunden, die das Internet virtuos für ihre Zwecke einsetzen können, sparen mindestens den immensen Zeitaufwand der eigenen Recherche, können aber mit einem erfahrenen Berater auch zu einer interessanteren Ferienplanung kommen. Ein Unterstützungssystem hilft dem Berater, seine Beratungsaufgaben wahr zu nehmen. Es hilft dem Kunden, sein Reiseproblem zu entwickeln, zu explizieren und mit dem Berater zusammen eine Lösung (Reiseplan) zu erarbeiten. Die Projekthinhaber des Partnerunternehmens (mittleres Management der Gesamtunternehmung) fassen dies wie folgt zusammen: „Wenn die Kunden schlauer aus unseren Büros gehen als sie hereingekommen sind, haben wir unsere Sache gut gemacht.“

Reiseberatung kann in den Direktkontakten eines Reiseberaters mit einem Reisekunden stattfinden, also von Angesicht zu Angesicht in einer Filiale oder technisch vermittelt am Telefon. Die Reiseberatung der Zukunft wird in beiden Direktkontakten durchführbar sein, um einerseits dem Kunden zu dienen, der den persönlichen Kontakt bevorzugt, genauso wie dem Kunden, der die räumliche Flexibilität des Telefonkanals schätzt. In einem Beratungsgespräch hat der Kunde die Expertise seines Beraters und im Bedarfsfall der gesamten Organisation zur Verfügung. Der Kunde wird über seinen Reisezyklus (Abbildung 1) betreut und nicht entlang eines Vertriebsprozesses. Der Kunde kann den Kanal des Direktkontaktes ändern, ohne dass es für ihn bzw. seinen Reiseplan Auswirkungen hat.

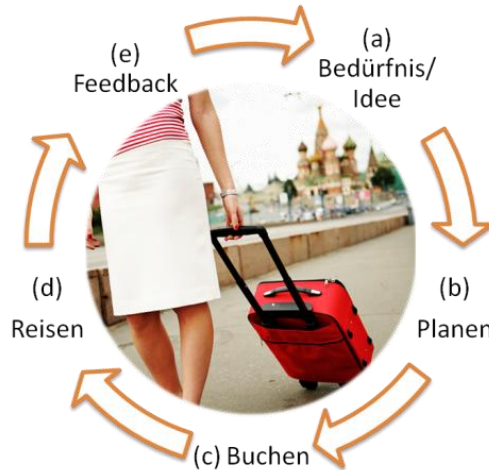


Abbildung 22. Der Reisekundenzyklus

In direktem Zusammenhang mit dem Reisekundenzyklus können vier Szenarien im Kundenkontakt entworfen werden (Abbildung 23): Der Beginn eines Kundenzyklus (Idee/Bedürfnis, Planung, Buchung) ist eher durch die unterschiedlichen Vertriebswege bestimmt als die nachfolgenden Phasen (Reisen, Feedback). So adressieren die Filialberatung (1) und die Fernberatung (2) den ersten Abschnitt des Kundenzyklus und sollen sowohl für den persönlichen Kundenkontakt als auch für den technisch vermittelten Direktkontakt die Reiseberatung der Zukunft für den Kunden ermöglichen. Dies bedeutet, dem Kunden gegenüber die Reiseplanung im Verhältnis zur Buchung zu betonen und den Akteuren adäquate Werkzeuge für die Wahrnehmung dieser Aufgabe zur Verfügung zu stellen. Dabei weist die technisch vermittelte Reiseberatung nicht nur durch die besonders begrenzte Unterstützung mit Hilfsmitteln ein grosses Potenzial auf, sondern auch weil der Medieneinsatz bei Beratungen positive Effekte auf das Hervortreten wahrer Bedürfnisse haben kann (Döring 2006). Das Erreichen zusätzlichen Expertenwissens in der Filial- und Fernberatung soll die Erfolgchancen einer Reiseplanung erhöhen. Die Expertenberatung (3) findet also jeweils im Direktkontakt mit einem primären

Reiseberater statt und bindet episodisch einen Experten für die Unterstützung ein. Um die Kundenbeziehung zu erhalten, soll der Kunde auch auf der Reise die Möglichkeit erhalten, Unterstützung von seinem Reiseberater bzw. Reisebüro zu erhalten (4). Diese Unterstützung ist weniger eine Beratung, beruht aber auf den darin gesammelten Informationen über den Kunden, seinen Reisebedarf und seine aktuelle Reise. Insbesondere in Regionen, in denen der Kunde Schwierigkeiten mit landestypischen Gepflogenheiten oder auch der gesprochenen Sprachen hat, kann es für ihn eine Erleichterung sein, in einem gewohnten Umfeld Zusatzinformationen und -produkte zu beziehen. Auch für ein Reisebüro ist ein solches Szenario lukrativ, da für solche Kunden die Vermittlerkonkurrenz auf der Reise stark reduziert ist (Schmidt-Rauch et al. 2010a). Nicht unerwähnt soll hier der Übergang von reisebezogenen Themen in die sozialen Netzwerke bleiben. Menschen diskutieren gern über ihre Reisen, nehmen gern Hinweise von anderen auf oder geben selbst Empfehlungen ab. Der Übergang vom Kundenzyklus in einen neuen Kundenzyklus (Feedback) lässt sich über die soziale Interaktion im Internet gestalten und komplettiert die Unterstützung eines Reisekunden über seine Rollen als Interessent (Idee/Bedürfnis), Ratsuchender (Planung), Käufer (Buchung), Reisender (Reise) und Experte/Freund (Feedback) (Kilic et al. 2011). Insgesamt gestaltet die Kundenzyklusbetrachtung und umfassende Unterstützung des Kunden darin ein Dienstleistungsportfolio aus einer Hand.

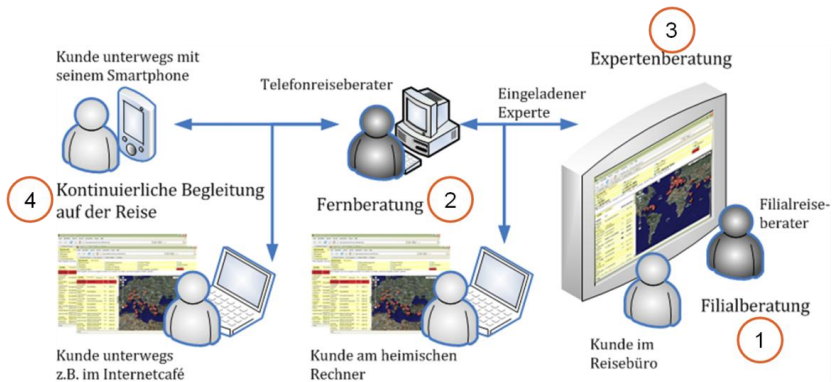


Abbildung 23. Szenarien im Kundenkontakt.

(2) **Die Grundsätze** der Gestaltung werden wie folgt definiert: Die massgebliche Funktion des Reiseberaters während der Beratung ist die Unterstützung der individuellen Reiseplanung eines Kunden. Multimediale Informationen bzw. Informationsaufbereitungen helfen, die Vorstellungskraft des Kunden anzuregen, sich das Erfahrungsgut „Reise“ (nicht vor Gebrauch auf Qualität prüfbar) begreifbar zu machen. Das Internet mit seinen Möglichkeiten (v.a. nutzergenerierte Inhalte) ins Reisebüro, in die Beratung einzubetten, verspricht die „Reiseberatung aus der Steinzeit in die Realität“²⁶ zu holen und von der Überbetonung des Wortteils „Büro“ in „Reisebüro“ zu einer Emphase auf dem Wort „Reise“ zu gelangen. Reiseberater und Kunde arbeiten gemeinsam am Reiseplan, d.h. sie kooperieren, um das Reiseproblem des Kunden adäquat zu lösen. Das Unterstützungssystem soll daher die kooperierenden Akteure unterstützen.

(3) **Die Gestaltungsvoraussetzungen** betreffen das Vorgehen während der Gestaltung und Entwicklung. (a) Die Gestaltung des Beratungsunterstützungssystems soll nutzerzentriert betrieben werden. Dadurch sind für die Nutzung die Interessen beider Akteure (Reiseberater und Reisekunde) im Direktkontakt zu beachten. (b) Die Gestaltung soll ganzheitlich betrieben werden. D.h. sowohl funktionale als auch emotionale Aspekte sollen in der Auswahl der

²⁶ Zitat eines Testkunden

Systemkomponenten und Entwicklungs- sowie Evaluationsmethoden eine Rolle spielen. Das folgende Unterkapitel wird diesen Aspekt noch stärker beleuchten.

(4) Die Anspruchsgruppen der Reiseberatung der Zukunft sind mindestens die Akteure der Reiseberatung (Nutzer). Zusätzlich können weitere Anspruchsgruppen betroffen sein oder sich betroffen fühlen. Diese können beispielsweise die Mitreisenden sein, die aber nicht an der Beratung partizipieren, die Anbieter, die möglicherweise Produkte platzieren wollen oder das obere Management. Dies gilt auch für die Angehörigen umliegender Prozesse wie IT/Administration, Training/Schulung und Filial- und Verkaufsleiter. Ihre Motivation und Haltung ist für die Durchführung einer Reiseberatung zunächst nicht relevant. Für die Einführung rücken selbstredend Themen wie die technische Integration (IT/Administration), der Abgleich der strategischen Ausrichtung mit der Beratungspraxis (Training/Schulung) und die Durchsetzung der neuen Beratung in den Filialen und im Call-Center (Filial- und Verkaufsleiter) in den Vordergrund. Dies soll für die Neugestaltung der Reiseberatung als Mehrwertdienstleistung jedoch zunächst vernachlässigt werden. Nachfolgend werden die Nutzergruppen kurz charakterisiert. Entsprechend der bereits vorgestellten Analysen und Untersuchungen in den Filialen und im Call-Center des Partnerunternehmens werden Filialreiseverkäufer und Telefonreiseverkäufer charakterisiert. Die Kundengruppen werden entsprechend der Erkenntnisse aus Beobachtungen und Interviews der Problemexploration und der Betrachtung in der Tourismusliteratur (vgl. Kapitel 4) definiert.

Ein Filialreiseverkäufer hat an der Reiseberatung das Interesse, Produkte mit hohen Margen zu verkaufen (extrinsische Motivation). Er reist selbst gern, ist reiseerfahren und redet gern darüber (intrinsische Motivation). Sein grösster Wunsch ist es, in einem einzigen Kundengespräch zum Verkaufsabschluss zu kommen. Er freut sich auch, wenn der Kunde sich auf seine zukünftige Reise freut.

Ein Telefonreiseverkäufer verkauft wie seine Kollegen in der Filiale gern Produkte mit hohen Margen (extrinsische Motivation). Auch er reist selbst gern, ist reiseerfahren und redet gern darüber (intrinsische Motivation).

Als Reisekunden werden drei Gruppen angenommen: Die transaktionsorientierten Kunden, die beratungsaffinen Kunden und die Expertenkunden. Beratungsaffine Kunden besuchen das Reisebüro in erster Linie, weil die Eigenrecherche als zu ungerichtet, zu unsicher, zu unpersönlich oder zu zeitaufwändig empfunden wird. Sie schätzen den persönlichen Kontakt, auch, wenn einmal etwas missglückt (Reklamation/Einwand). Sie suchen nach sicherer Transaktion. Sie erhoffen sich Empfehlungen und Vorschläge für ihr komplexes Reiseproblem.

Diejenigen, die für eine Reisebuchung nicht zwingend ins Reisebüro gehen, sondern eher das Internet wählen, sind nicht zwangsläufig ausschliesslich transaktionsorientierte Kunden. Ihnen fehlen im Reisebüro die Freiheitsgrade, die sie im Internet haben (Einschätzungen von Anderen, Video- und Foto-Communities, Reise-Blogs und –Wikis usw.) und ihnen ist nicht klar, warum sie das Reisebüro besuchen sollten, wenn sie sich selbst umfassend und kostenlos informieren können. Diese Kunden sollen hier Expertenkunden genannt werden. Sie haben durchaus komplexe Reiseprobleme und sind sich des Zeitaufwandes bewusst, den sie für die selbstentwickelte Lösung investieren müssen. Expertenkunden können mit einem Reiseexperten in der Reiseberatung der Zukunft schneller zu einem Ergebnis gelangen. Dieses kann durch die Expertise des Beraters auch Aspekte aufweisen, die in der Selbstrecherche übersehen worden wären (z. B. Insiderwissen über Angebote, Erfahrungswissen des Beraters, der die Destination bereits bereist hat).

6.2 FUNKTIONALE UND EMOTIONALE ASPEKTE DER REISEPLANUNG

Die Reiseplanung ist, wie bereits erwähnt, der Kern der Reiseberatung als primäre Dienstleistung eines Reisebüros. Im Beratungsgespräch und während der Reiseplanung ist die Expertise eines persönlichen Beraters von Interesse. Die Natur

der Reiseplanung, wie sie für den Reisenden wirkt, welche Funktionen und welche aufgabenunabhängige, emotionale Aspekte sie befriedigen muss, soll im Folgenden anhand der konkreten Probleme des Reiseverkaufs gezeigt werden.

Ein Nutzungskontext weist stets zwei Komponenten des Erlebens auf (van der Heijden 2004, Novak & Schmidt 2009): (1) die utilitaristische, pragmatische, aufgabenabhängige Komponente, in der die Funktionen zur Bewältigung der Aufgaben zum Tragen kommen und (2) die emotional getriebene, hedonische, aufgabenunabhängige Komponente, bei der höhere psychologische Bedürfnisse befriedigt werden (müssen), die über die Aufgabenbewältigung hinaus gehen (Hassenzahl 2010). Dies motiviert eine ganzheitliche Entwicklungssicht hinsichtlich dieser beiden Komponenten. Voraussetzung ist aber, dass der betrachtete gestalterische Problemraum auch hinsichtlich beider Komponenten analysiert wird. Dies soll nachfolgend am Problemraum der Reiseberatung durchgeführt werden.

Obwohl die Reiseberatung eine utilitaristische Umgebung für die Reiseplanung ist, in der es möglichst schnell zu einem Reiseplan mit Vertragsabschluss kommen soll, hat sie auch eine hedonische Komponente (Decrop & Snelders 2004, Novak & Schmidt 2009), die sich durch den Kontext – das Reisen – ergibt. Hyde (1999) führt die Planung einer Reise als einen naturgemäss stark emotional gefärbten Prozess ein. Es ist die wichtigste Zeit des Jahres: die Ferien. Dort soll alles perfekt sein. Neben den essenziellen Reiseinformationen (pragmatisch) sind stets die Vorfriede und die Begeisterung Begleiter dieser Informationen (Goossens 2000). Das Reiseprodukt selbst, ein Hotel beispielsweise, ist deshalb auch stets mit emotionalen Erwartungen verknüpft, die schon zu Beginn der Reiseplanung verspürt werden. Die Reiseplanung selbst leidet, wenn es zu diesen Empfindungen nicht kommt. Besonders im Telefonverkauf besteht eine grosse Gefahr, zu wenig dieser Begleitinformationen zu übertragen, da der Kommunikationskanal limitiert ist. Werthner (2001) titelt „Just Business –Shouldn’t We Have Some Fun?“ in seiner Publikation und veranschaulicht einen wesentlichen Grund, warum die Web-Recherche für Reisekunden auch interessant sein kann: Das Web ist nicht nur ein Ort für Information und Geschäftsabwicklung. Es ist ein Medium, um die Neugier

zu befriedigen, an Communities teilzuhaben oder einfach nur, um Spass zu haben (Werthner 2001). Dieses Online-Erlebnis lässt sich mit der Natur des Reisens ausserordentlich gut verbinden. Eine Unterscheidung von „Arbeit“ und „Freizeit“ sowie „Werkzeug“ und „Spielzeug“ kann in diesem Rahmen für die Entwicklung der Reiseberatungsunterstützung ggf. nicht zweckmässig sein (vgl. Monk et al. 2002). Auch bei der Betrachtung der Dyade wird diese klare Trennung schwierig: Für den Reiseberater mag das Beratungsunterstützungssystem ein Werkzeug seiner Arbeit sein. Wie aber sieht das der Kunde, der mit einem Bein schon in den Ferien ist?

Bei der Betrachtung der von Reise- und Tourismusunternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen fällt eine nach wie vor starke Hinwendung zur vordergründigen Präsentation von utilitaristischen Informationen (z. B. Preis, Öffnungszeiten bei Attraktionen) auf, die dann auch beworben werden (Otto & Richie 1996). Die emotionalen Erwartungen an ein Reiseprodukt und sein emotionaler Wert werden weit weniger angesprochen, dabei ist der Vorteil von Hochglanzbroschüren gegenüber dem Zeitungsdruck bekannt und der Trend zu videobasierter Werbung im Tourismus verspricht, die Reichhaltigkeit des Beratungserlebnisses in Dienstleistungskontakten zu vermitteln (Otto & Richie 1996). In der Konsumentenforschung wird bereits seit mindestens zwei Jahrzehnten darüber diskutiert, dass die immaterielle Natur von Dienstleistungen im Allgemeinen und auch speziell im Tourismus verlangt, dass mehr als der funktionale Wert angeboten wird (z. B. Sheth et al. 1991, Holbrook 1996, Woodruff 1997, Williams & Soutar 2000, Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007). Schlussendlich kulminieren eben diese Erwägungen im Marketingkonzept der „Value-Co-Creation“ (z. B. Prahalad & Ramaswamy 2004, Vargo et al. 2008, Grönroos 2011).

Der funktionale Wert, also die pragmatischen Eigenschaften sind jeweils diejenigen, die zur Aufgabenerfüllung beitragen, hier also zur Erzeugung des personalisierten Reiseprodukts und zur Förderung der Entscheidungsfähigkeit. Die hedonischen Komponenten betreffen die emotionalen Eigenschaften der Reiseplanung – die

178

Gefühle und Erwartungen, die mit der Reise und den Erlebnissen auf der Reise zusammenhängen, aber auch das bewusste Wahrnehmen der Beiträge beider Akteure zu einer gelungenen Reiseplanung und die Freude am Planen selbst. Gemeinsam beschreiben die zwei Erlebniskomponenten die *User Experience*. Aspekte der sensorischen Stimulation (Hassenzahl 2010) und generelle psychologische Bedürfnisse nach Unterhaltung und Freude, Autonomie und Selbstbestimmung, Kompetenz, Verbundenheit zu anderen Menschen und dem Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle (Ryan & Deci 2000, Sheldon et al. 2001) sind darin eingeschlossen. Unterhaltung und Freude richten sich auf die zukünftige Reise und die imaginäre Vorstellung derselben, die während der Planung entsteht. Autonomie und Selbstbestimmung sollen durch die Mitarbeit am Planungsergebnis stimuliert werden. Die Empfindung von Kompetenz soll durch das Unterstützen der Eigeninitiative des Kunden und das wertgeschätzte Einbringen seines Vorwissens entstehen. Sich mit anderen Menschen verbunden zu fühlen, erscheint gerade in einer kooperativen Situation von essenziellem, psychologischen Wert zu sein. Sich zu einigen, gemeinsam etwas zu erstellen, sich gemeinsam umzuentscheiden und schliesslich sich zusammen auf die zukünftige Reise zu freuen, formen die Verbundenheit der Akteure an der Reiseplanung. Die Sicherheit zu empfinden, auf einer nachvollziehbaren Grundlage die Reise- und Buchungsentscheidung getroffen zu haben und dabei zu einem gewissen Grad sowohl Kontrolle über den Prozess als auch die Inhalte des Reisedossiers gehabt zu haben, rundet das Erlebnis ab. Der Einbezug des Kunden in die Reiseplanung kann weiter dafür sorgen, dass Kunden tatsächlich ein resultierendes Dossier erhalten, das auf ihre individuellen, reisebezogenen Bedürfnisse zugeschnitten ist und ihr grundlegendes Bedürfnis widerspiegelt, als *autonomer, unabhängiger und einflussnehmender* Mensch (Sheldon et al. 2001) anerkannt zu werden.

Die konkreten Probleme des Filial- und Telefonreiseverkaufs von Reisebüros (modale Fragmentierung, unaufgelöste Komplexität, visuelles Ausdrücken, gemeinsame Repräsentation, kontinuierliche Feedbackerwartung und soziale Awareness) werden in Tabelle 9 der Quelle der Erfahrung (hedonisch vs.

pragmatisch) dieses Problems zugeordnet und den entsprechenden grundlegenden psychologischen Bedürfnissen zugewiesen. Die organisatorischen Probleme werden indirekt durch ihre beratungspraktische Ausprägung der modalen Fragmentierung im Design adressiert, da ein Unterstützungswerkzeug für die Beratungssituation nicht direkt organisatorische Probleme auflösen kann.

Tabelle 9. Konkrete Probleme des Reiseverkaufs und ihre Quelle der Erfahrung

Problembezeichnung	Quelle der Erfahrung	Unterliegende generelle psychologische Bedürfnisse
P3. Das Problem der modalen Fragmentierung	primär pragmatisch	Kompetenz, Verbundenheit, Sicherheit, Kontrolle
P4. Das Problem der unaufgelösten Komplexität	primär pragmatisch	Kontrolle, Kompetenz
P5. Das Problem des visuellen Ausdrückens	pragmatisch und hedonisch	Stimulation (Unterhaltung und Freude), Sicherheit
P6. Das Problem der gemeinsamen Repräsentation	pragmatisch und hedonisch	Verbundenheit, Einfluss, Kontrolle
P7. Das Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks	primär hedonisch	Kompetenz, Einfluss, Sicherheit, Kontrolle
P2(t) Das Problem der sozialen Awareness	primär hedonisch	Verbundenheit, Sicherheit

Wie in Tabelle 9 zu sehen, ist es schwierig, die identifizierten Probleme exklusiv einer Quelle der Erfahrung zuzuordnen, da selbst Probleme mit einer starken hedonischen Komponente immer auch eine pragmatische Wirkung haben und zu den Problemlösefunktionen (auf eine Problemdefinition einigen, die Reise planen, Entscheidungen treffen) beitragen. Das Problem des visuellen Ausdrückens

beispielsweise hat einen grossen Anteil an nicht-aufgabenbezogenen (hedonischen) Merkmalen, die sich durch die Natur von Reiseprodukten begründet. Wenn beispielsweise ein Kunde versucht, alternative Hotels gegeneinander abzuwägen, möchte er die Hotels anschauen. Dies kann er während der Beratung nur durch die Nutzung medialer Informationen (z. B. Fotos) tun. Obwohl diese Information (Foto) nicht für die Buchung eines Hotelzimmers notwendig ist, hat der visuelle Ausdruck verständlicherweise einen direkten Effekt (positiv oder negativ in Abhängigkeit des individuellen Kunden) auf den Entscheidungsprozess und ist damit teilweise pragmatisch. Das unterstreicht nochmals die hybride Natur des Nutzungskontextes, der weder vollständig pragmatisch oder utilitaristisch ist, noch gänzlich durch hedonische bzw. emotionale Werte bestimmt wird.

Der hybriden Natur der Reiseberatung wird während der Gestaltung und Entwicklung der Unterstützungssysteme Rechnung getragen. Die ganzheitliche Sicht auf den prospektiven Nutzungskontext wird in den Gestaltungsperspektiven und den Gestaltungszielen verankert. Damit ist auch der Einfluss der ganzheitlichen Sicht bei der Überprüfung der Umsetzung der Ziele innerhalb von Evaluationen gesichert.

6.3 GEMEINSAME WERTSCHÖPFUNG UND DIE VIER SICHTEN AUF BERATUNG

Das Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung und das Verständnis des Kunden als Mitproduzent von Werten haben grosses Interesse im akademischen Feld gewonnen. Dies gilt insbesondere für die Marketing- und Unternehmensforschung (z. B. Vargo & Lusch 2004, Prahalad & Ramaswamy 2004, Vargo et al. 2008). Die unterliegende Logik der gemeinsamen Wertschöpfung argumentiert, dass Werte nicht einfach in den Ergebnissen einer unternehmerischen Produktion eingebettet sind, sondern durch die Unternehmenskunden definiert und mitproduziert werden. D.h. das Unternehmen bietet ein Wertversprechen (*value proposition*) an, dass aber durch den Kunden bestimmt und miterfüllt werden muss. In der Literatur liegt bisher die Emphase auf den Implikationen der Rollen im Austausch innerhalb ökonomischer

Organisationen und der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen (Vargo & Lusch 2004, Prahalad & Ramaswamy 2004, Vargo et al. 2008). Während diese Diskussionen das Verständnis engerer Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden voranbringen, gibt es keine Ansätze oder Empfehlungen, wie die gemeinsame Wertschöpfung konkret ermöglicht werden kann.

In der Forschungstradition der IS-Forschung wurde die kooperative Arbeit im Sinne von technologisch vermittelter Interaktion und Kooperation untersucht. Standpunkt dieser Arbeit ist es, dass eben diese Art von Kooperation und Interaktion das Herzstück gemeinsamer Wertschöpfung ist oder zumindest werden kann. Die Gestaltung einer Unterstützung der Begegnungen von Kunden mit Unternehmen kann von dieser Perspektive profitieren. So soll erreicht werden, dass die Lücke zwischen dem abstrakten Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung und der konkreten Praxis in der Tradition der IS- und CSCW-Forschung überbrückt wird. Zu diesem Zweck sollen vier generelle Lösungsperspektiven vorgeschlagen werden, die die gemeinsame Wertschöpfung in die Praxis transferieren können: die Gestaltungsperspektiven.

Dazu wird die Position eingenommen, dass verkaufsorientierte Beratungen wie die Reiseberatung beste Beispiele für die gemeinsame Wertschöpfung sind. Ihr Hauptziel ist zwar die Konfiguration von Produkten oder Dienstleistungen zu erreichen. Jedoch ist die gemeinsame „Produktion“ stets eine fundamentale Prämisse der Dienstleistung. Selbst in der aktuellen Praxis wird die Bedarfsdefinition des Kunden benötigt, ehe ein Angebot erstellt werden kann. Noch deutlicher wird dies mit der im vorangegangenen Kapitel vorgeschlagenen Zieldefinition der Reiseberatung, die die gemeinsame Arbeit am Reiseplan zum Kern der Dienstleistung macht. Das Ergebnis der Beratung ist ohne die Mitarbeit des Kunden nicht erreichbar. Unternehmen hingegen fokussieren hier lediglich das Ergebnis des Kundenkontakts, nicht aber den Kontakt selbst. Mit der Perspektive der gemeinsamen Wertschöpfung, wie nachfolgend noch intensiver diskutiert wird, können besser verständliche und individualisierte Dienstkonfigurationen mit der

langfristigen Aussicht auf eine höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreicht werden.

Ausgehend von den vier generellen Problemen (Bedarfslatenz, Begrenzung auf den mündlichen Dialog, Qual-der-Wahl und Zielkonflikte), die in Kapitel 5 eingeführt wurden, kann gezeigt werden, dass die gemeinsame Wertschöpfung in der aktuellen Praxis nachteilig für die Beratungssituation gestört wird. Die vier Gestaltungsperspektiven, (1) Kundenkontakt als Lernprozess, (2) Kundenkontakt als Gestaltungsprozess, (3) Kundenkontakt als Kooperation und (4) Kundenkontakt als Erlebnis helfen, sowohl das soziale System der Dienstleistung zu arrangieren als auch das technische System zur Unterstützung. Dies setzt die sozio-technische Ausrichtung der Gestaltung um.

Die nachfolgenden Abschnitte beruhen im Wesentlichen auf den Inhalten von (Schmidt-Rauch & Nussbaumer 2011). Das Unterkapitel wird wie folgt gegliedert:

- Das Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung wird eingeführt und die zentralen Eigenschaften von Dienstleistungen mit gemeinsamer Wertschöpfung vorgestellt.
- Die Beratung als Dienstleistung mit gemeinsamer Wertschöpfung wird erarbeitet. Dabei fällt auch mit dieser Betrachtung auf, dass Reiseberatung zwar inhärent gemeinsame Wertschöpfung ist, aber genau die generischen Probleme die Praxis an einer umfassenden Umsetzung (inkl. Ausschöpfung der entsprechenden Potenziale) hindern.
- Vier Gestaltungsperspektiven werden vorgeschlagen, die die Eigenschaften von Dienstleistungen mit gemeinsamer Wertschöpfung für die Umsetzung in der Gestaltung vorbereiten.
- Eine Zusammenfassung gibt einen kurzen Überblick über die drei Abschnitte.

6.3.1 DAS KONZEPT DER GEMEINSAMEN WERTSCHÖPFUNG

Im Allgemeinen steht das Marketingkonzept der gemeinsamen Wertschöpfung (*Value Co-Creation*) für eine Betrachtungsveränderung von einer unternehmens- und produktzentrierten Sicht zu einer ausgeglicheneren Sichtweise auf Unternehmen, die mit ihren Kunden interagieren und gemeinsame Werte erstellen. Obwohl in der Literatur viele Themen diskutiert werden, *was* die gemeinsame Wertschöpfung beinhaltet, d.h. welches die grundlegenden Prämissen und Konzepte sind (Vargo & Lusch 2004, 2008, Grönroos 2008), welche Implikationen diese auf Servicesysteme und die entsprechenden Wissenschaftsbereiche haben (Vargo et al. 2008, Spohrer & Maglio 2008) und sogar welche die moralischen und ethischen Folgen sind (Humphreys & Grayson 2008), gibt es kaum Diskussionen darüber, *wie* Unternehmen praktisch gemeinsame Wertschöpfungskonzepte umsetzen können. Wie Kunden durch das Unternehmen dazu in die Lage versetzt werden können, Werte mitzuproduzieren, bleibt somit weitestgehend offen. Eine praxisnähere Sicht bieten Prahalad und Ramaswamy (2004) mit der Dienstleistung als „co-creation experience“ an. Dabei unterstreichen sie die Interaktion von Unternehmen und Kunde als den Ort der Wertschöpfung. Durch die zunehmende Kundenzahl, die informierter in Unternehmenskontakte treten, sind immer weniger Kunden von der Kommunikation (und den Informationen) abhängig, die vom Unternehmen ausgeht. Daher empfehlen Prahalad und Ramaswamy (2004), dass Unternehmen verstärkt personalisierte Interaktionen in den Mittelpunkt stellen müssen, um gemeinsam mit ihren Kunden Werte zu kreieren. Diese Sichtweise des Erlebens der gemeinsamen Wertschöpfung fokussiert die Interaktion und kommt vom blossen Beschreiben, *was* die Service-dominierte Logik beinhaltet, zur Diskussion, *wie* diese Inhalte in Firmen-Kunden-Kontakten übertragen werden können. Die zentrale Frage bei der Gestaltung einer Dienstleistung sollte also lauten: „Welche Evidenzen machen den Service für den Kunden greifbar?“ (Mager & Gais 2009). Prahalad und Ramaswamy (2004) definieren dazu ein Modell mit vier wesentlichen Treibern für die „co-creation experience“: DART. Der **D**ialog beinhaltet Kontakte zwischen Kunden und dem Unternehmen, um gemeinsam das Kundenproblem zu definieren und zu lösen,

wodurch das Unternehmen über den Kunden lernt. Sinnvolle Dialoge leben jedoch davon, Informationsasymmetrien zu überwinden, d.h. die Akteure benötigen den gleichen Zugang (Access) und die gleiche Transparenz der verfügbaren Informationen. Um eine aktive Teilnahme an der gemeinsamen Wertschöpfung zu gewährleisten, müssen die Informationen des Unternehmens für den Kunden verfügbar sein. Das beinhaltet auch Möglichkeiten zur Informationssuche und zur Konfiguration von Produkten und Diensten sowie die Verfügbarkeit von Informationen zur Vertragserfüllung und Konsum (Pralhad & Ramaswamy 2008). Diese drei Aspekte umgesetzt sollen die Möglichkeiten des Kunden verbessern, die Risikovorteile (**Risk-Benefits**) seiner Entscheidungen einzuschätzen, wobei er eine Mitverantwortung für das gemeinsam kreierte Produkt bzw. den gemeinsam erstellten Dienst trägt.

Auh und Kollegen (2007) untersuchten die Vorbedingungen gemeinsam wertschöpfender Kunde-Unternehmen-Interaktionen. Dabei identifizierten sie drei wesentliche Bedingungen: (1) die wahrgenommene Aufgabenklarheit, also das Ausmass, zu dem dem Kunden bewusst ist, was von ihm in der Dienstleistung erwartet wird, (2) die Kundenexpertise, also die Qualität seines Beitrags und (3) die Motivation des Kunden, an der gemeinsamen Wertschöpfung teilzunehmen.

Einen ähnlichen Vorstoss, um Erkenntnisse zu erarbeiten, wie praktische gemeinsame Wertschöpfung adressiert werden müsste, unternahmen Payne und Kollegen (2008). Sie stellen ein Rahmenwerk mit drei wertschöpfenden Prozessen vor. Zum einen handelt es sich um die wertschöpfenden Prozesse des Kunden, die Abläufe, Ressourcen und Praktiken des Kunden umfassen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In diesen Prozessen ist die Beziehungserfahrung von vordergründiger Bedeutung, die dazu führt, dass der Kunde lernt und möglicherweise seine Einstellung und Vorlieben ändert bzw. anpasst. Die zweite Art Prozesse, die Payne und Kollegen (2008) identifizieren sind die Anbieterprozesse bzgl. der Wertschöpfung, die analog zu den Kundenprozessen die Gestaltung des Erlebnisses der gemeinsamen Wertschöpfung mit den Kunden fokussieren. Schliesslich stellen die Autoren den Begegnungsprozess zwischen Kunden und Unternehmen vor, d.h.

die Austauschprozesse (z. B. Austausch von Produkten, Geld etc.) oder kooperative Vorgehensweisen, in denen sie ihre Aktivitäten ausführen. Vor dem Hintergrund der gemeinsamen Wertschöpfung sind es genau diese Begegnungen und Direktkontakte, bei denen es zur Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen kommt und auch der Wert entsteht (Pralhad und Ramaswamy 2004). Dieses Verständnis des Kontakts als Ort der Dienstleistung markiert einen interessanten Schnittpunkt der Marketingliteratur mit der IS-Forschung, die sich u.a. der inhärenten Zusammenarbeit von Akteuren in solchen Dienstleistungskontakten und der potenziellen Rolle von technologischen Artefakten dabei widmet.

6.3.2 BERATUNG ALS DIENSTLEISTUNG MIT GEMEINSAMER WERTSCHÖPFUNG

Wie bereits in Kapitel 5 hergeleitet und in der Zieldefinition für Reiseberatung verankert, geht es bei der Reiseberatung auch darum, die Rolle des Kunden zu stärken. Andere verkaufsorientierte Beratungen wie die Bankberatung oder der Prototyp der verkaufsorientierten Beratungen schlechthin, die Unternehmensberatung, sind Interaktionen, in denen ein Kunde Rat sucht, um in die Lage versetzt zu werden, ein Problem zu lösen (z. B. die nächste Urlaubsreise planen oder über eine finanzielle Investition zu entscheiden) oder eine empfohlene Lösung umzusetzen. So teilen viele verkaufsorientierte Beratungsinteraktionen Eigenschaften, die im Folgenden diskutiert werden:

Beratungen sind Begegnungen bzw. Direktkontakte von Experten und Laien.

Die Laien (Kunden, Klienten) suchen in einer spezifischen Problemdomäne nach Hilfe, auf die der Experte spezialisiert ist. Der Kunde kann ein Unternehmen sein (Unternehmensberatung), eine erkrankte Person (medizinische oder psychologische Beratung) oder eine Person, die Unterstützung bei einer komplexen Entscheidung sucht (z. B. Investitionen, Versicherungen, Reisen etc.). Dabei wird angenommen, dass der Kunde oder Klient nur über wenig Wissen bzgl. möglicher Lösungen und Lösungsstrategien zu seinem Problem verfügt. Die Problemlösestrategien und

Lösungen des Experten sind daher ungewohnt, in ihrer Anzahl überfordernd oder zu komplex. Dieses Phänomen wird als „Qual-der-Wahl“ (Schwartz 2005, vgl. Kapitel 5) bezeichnet. Die Interaktion von Berater und Kunde bzw. Klient wird dabei massgeblich von der Kundenexpertise und der Klarheit über seine Rolle bzw. Aufgabe (vgl. Auh et al. 2007) beeinflusst.

Beratungen sind gemeinsame Problemlösungsprozesse. Vor der tatsächlichen Interaktion von Kunde und Berater ist die spezifische Ausgestaltung und Konfiguration des Beratungsergebnisses (z. B. Finanzportfolio, Reiseplan) für beide Parteien unbekannt. Die Lösungen für das Kundenproblem werden auf der Basis der Kunde-Berater-Interaktion gemeinsam erarbeitet. Somit kann Beratung als gemeinsamer Problemlösungsprozess angesehen werden, der nicht zum Ziel führt, wenn nicht beide Akteure ihren Beitrag leisten: Der Berater kann nur Lösungen empfehlen, wenn der Kunde umfassende Informationen über seine spezifischen Bedürfnisse anbietet. Somit ist die Informationsasymmetrie im gemeinsamen Problemlöseprozess bidirektional: So wie der Kunde Zugang zum Beraterwissen benötigt, muss auch das Kundenwissen für den Berater zugänglich sein.

Beratung ist das Aufdecken von Bedürfnissen und Abbilden auf Lösungen. Abhängig vom Problemlösungsfortschritt (Kuhlthau 1999) kann das Problem eher unscharf sein (von Hippel 1994) und nur für den Kunden selbst zugänglich. Um einen adäquaten Lösungsraum zu erarbeiten, muss der Berater in einen Informationsaustausch mit dem Kunden eintreten, um Bedürfnisinformationen zu sammeln (Thomke 2003), die den Problemraum beschreiben. Dabei muss der Berater eine Problemdarstellung entwickeln, die für beide Seiten verständlich ist und als Richtschnur durch den Beratungsprozess dient. Da die Abbildung des Problemraums auf den Lösungsraum hauptsächlich durch den Berater vorgenommen wird, muss er auch die zugrundegelegten Beweggründe für die Abbildung erklären. Diese Erklärung ist jedoch anfällig für Prinzipal-Agenten-Konflikte (Eisenhardt 1989), da der Berater die inhärente Informationsasymmetrie für die eigenen Zwecke ausnutzen könnte. Um den Dialog und das weitere Verständnis des Kunden zu fördern, insbesondere hinsichtlich der Risikovorteile der vorgeschlagenen Lösungen,

ist ein transparenter Zugang zum Beraterwissen vonnöten. Die Interaktion ist dabei stark abhängig von der Motivation der Kunden, an der Beratungssituation teilzunehmen, seiner Expertise und seinem Bewusstsein über den eigenen Beitrag in der Situation.

Mit diesen Eigenschaften lässt sich argumentieren, dass der Wert von Beratungsbegegnungen inhärent gemeinsam durch Berater (und dadurch das Unternehmen) und Kunde erarbeitet wird. Da für die Entwicklung einer Lösung zum Problem des Kunden die aktive Teilnahme und der lebendige Informationsaustausch von beiden Seiten benötigt werden, würden Beratungen scheitern, wenn sich ein Teil aus seiner Partizipation zurückzieht. Heutzutage jedoch werden die Prämissen und Treiber der Wertschöpfung in Beratungsdiensten auf zwei Ebenen vereitelt:

- (A) *Auf der Ebene der Geschäftsmodelle:* Verkaufsorientierte Beratungsprozesse haben den Vertragsabschluss als Ziel der Direktkontakte definiert. Dadurch sind diese Prozesse letztendlich für den Verkauf gestaltet. Das kann zu unbefriedigenden Lösungen für die Dienstleistungsempfänger führen, was in der Vermeidung dieser Dienstleistungskontakte enden kann (Dilts & Prough 2002, Mogenicato et al. 2009).
- (B) *Auf der Ebene der Direktkontakte:* Verkaufsorientierte Geschäftsmodelle unterminieren den Direktkontakt, insbesondere die Prämisse des uneingeschränkten Informationsaustausches innerhalb eines transparenten Dialogs. Da der Berater hauptsächlich Anreize hat, Dienste und Produkte zu verkaufen, aber kaum Anreize, den Kunden tatsächlich zu beraten, also die optimale Lösung für den Kunden anzubieten, werden sein opportunistisches Handeln zum Zweck der Optimierung des eigenen Gewinns gefördert. Der Bankberater beispielsweise wird die von der Bank festgelegten Produkte verkaufen wollen und der Reiseberater optimiert den Reiseplan auf Produkte mit lukrativeren Margen. Dies ruft Prinzipal-Agenten-Konflikte hervor, die zu Misstrauen führen können, da der Kunde nicht sicher sein kann, ob der Berater in seinem Interesse handelt (Novak

2009). Anders herum gilt das Gleiche aus der Sicht der Kunden. Die zunehmende Informiertheit der Kunden lässt sie selbstbewusster in solchen Direktkontakten agieren. Sie werden nicht über die Art der Quellen sprechen, in denen sie Preise vorrecherchiert haben. Genauso wenig kann der Berater darauf vertrauen, dass der Kunde wirklich bei ihm bucht und nicht selbst im Internet, wenn er „noch eine Nacht über alles schläft“.

Nach dieser Betrachtung aus der Perspektive gemeinsamer Wertschöpfung sind für die Umsetzung wirklicher Beratung und für die Anerkennung des Beitrags des Kunden am Beratungsergebnis die generischen Probleme hinderlich: Die Bedarfslatenz, die Begrenzung auf den Dialog, die Qual der Wahl und insbesondere die Zielkonflikte wirken gegen die Verwirklichung des Marketing-Ideals.

6.3.3 GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN FÜR DIE REALISIERUNG GEMEINSAMER WERTSCHÖPFUNG IN DER BERATUNG

Im Folgenden werden vier Gestaltungsperspektiven vorgeschlagen, die die Eigenschaften von Dienstleistungen mit gemeinsamer Wertschöpfung für die Umsetzung in der Gestaltung vorbereiten. Sie setzen für die Gestaltungsziele und die Gestaltungsanforderungen den Value-Co-Creation-Kontext. Die Gestaltungsperspektiven sehen Beratung als (1) Lernprozess, als (2) Designprozess, als (3) Kooperation und als (4) Erlebnis.

(1) Wird die **Beratung als Lernprozess** betrachtet, muss der Abgleich von Beratungsproblem- und Beratungslösungsraum im Rahmen der Beratung ermöglicht werden. Eine gemeinsam verständliche Problemdefinition, die das gemeinsame Verständnis über das zu lösende Problem wiedergibt, soll von den Akteuren hergeleitet werden können und Handlungsoptionen im Hinblick auf den vergrößerten, gemeinsam zugänglichen Themenraum sollen eröffnet werden (vgl. Abbildung 24). Die Problemdefinition kann darüber hinaus als Gesprächsvertrag und Referenz während des Beratungsgesprächs dienen. Das Schaffen von

Gesprächsreferenzen beinhaltet auch das Explizieren, Protokollieren und/oder Dokumentieren des Gesagten. Die Lernperspektive unterstützt demnach die Behandlung der Bedarfslatenz, der Qual-der-Wahl und der Begrenzung auf den mündlichen Dialog.

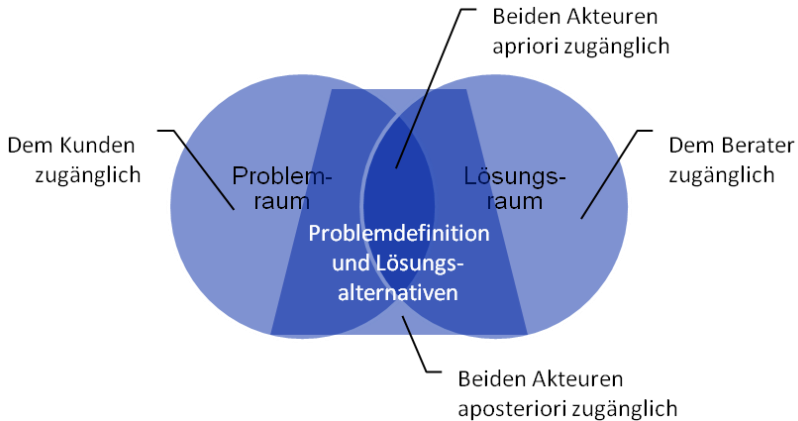


Abbildung 24. Die gemeinsame Herleitung einer Problemdefinition vergrößert den Themenraum, der beiden Akteuren zugänglich ist.

Die **Reiseberatung im Speziellen als Lernprozess** aufzufassen, bedeutet vor allem die Gewährleistung der Abbildung zweier disjunkter oder wenig überlappender Informationsräume. Damit ist es kurzfristig (für eine bestimmte Beratungssituation) wichtig, dass der Berater die Reisemotive des Kunden kennenlernt sowie die Determinanten der erwarteten Reise (z. B. Destination, Erwartungen, Budget, Alter der Reisenden). Aus der Sicht des Kunden ist es wichtig, etwas über sich selbst bzw. über die eigenen Bedürfnisse zu lernen, weil ihm bei Beginn der Beratungssituation sein Reisebedarf in vielen Fällen selbst noch nicht bewusst ist. Das Gespräch profitiert insgesamt von einer expliziten Bedarfsermittlung in einer gemeinsamen Lernsituation, da beide Akteure auf Augenhöhe kommunizieren, wenn sie sich beide als Lernende wahrnehmen. Die gemeinsame Einigung auf eine konkrete Problemdefinition unterstreicht darüber hinaus die Hinwendung zum Kunden. Sie sollte während des gesamten Kontaktes als Vertrag für die weitere Vorgehensweise

und inhaltliche Referenz für beide Akteure verfügbar sein. Langfristig betrachtet, können aus dieser Perspektive auch Unternehmensziele erarbeitet werden. Durch die intensiveren Direktkontakte lernt die Unternehmung auch ihre Klientel insgesamt besser kennen. Technisch unterstützt kann nun auch auf Reisemotive statt nur auf das Buchungsverhalten (wie bei Internetbuchungen möglich) geschlossen werden. Dies kann Kunden- und Marktsegmentierungen verbessern und lässt Partnernetzwerke entsprechend überdenken. Im Sinne eines Lernprozesses verlangt dies schliesslich nach einem kontinuierlichen Wiederholen der Verbesserungsmaßnahmen.

(2) Die Perspektive auf die **Beratung als Designprozess** betont vor allem die aktive Partizipation beider Akteure an der Gestaltung des Beratungsergebnisses. Beiden Akteuren sollen Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, um Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen. Ein gemeinsames Material, das das Beratungsergebnis greifbarer macht, trägt wiederum zum Verstehen bei und kann ggf. auch ausserhalb der gemeinsamen Beratungssituation (einzeln) weiterbearbeitet, erweitert, gekürzt, verändert werden, bis die Akteure einander wieder synchronisieren. Die Designperspektive adressiert die Bedarfslatenz und die Qual-der-Wahl-Problematik.

Die *Reiseberatung im Speziellen als Designprozess* zu verstehen, bedeutet die Ungewissheit über das Resultat des Direktkontaktes aktiv wahrzunehmen. Das Beratungsergebnis, nämlich der konkrete Reiseplan mit einer zeitlichen Planung, geografischer Abstimmung, mit Produktbeschreibungen, Destinations- und reiseplanbegleitenden Informationen, muss erst gemeinsam entwickelt werden. Um das Füllen von Entscheidungen zu unterstützen, sollte der Reiseplan als gemeinsames Material umfassende (multimediale) Informationen beinhalten, wobei redaktionelle, produktspezifische und destinationsbezogene Informationen immer auch durch nutzergenerierte Inhalte begleitet werden (z. B. Hotelbeschreibungen aus einer professionellen Quelle in Zusammenhang mit Bewertungen aus einer Community). Der Prozess der Reisegestaltung soll weiter erlauben, dass beide Akteure ihren Beitrag dazu leisten können. Dabei soll die Bedeutung der Rolle des Kunden als aktiver Kooperationspartner des Beraters hervorgehoben werden.

(3) **Beratung als Kooperation** stellt an verkaufsorientierte Beratungen besondere Anforderungen, die unter Umständen kontra-intuitives Verhalten voraussetzen. Die egalisierte Kommunikation auf Augenhöhe soll Informationsasymmetrien abbauen. Durch den gemeinsamen Informationszugang, gemeinsame Visualisierung von Informationen aus Problem- und Lösungsraum, transparente und nachvollziehbare Aktionen beiderseits (Awareness) und die geteilte Interaktion mit den Beratungsinhalten und dem Beratungsergebnis entsteht ein kooperativer Arbeitsraum. Für die Konstruktion einer gemeinsam verständlichen Bedeutung einer Problemdefinition, die bearbeitet werden soll, ist die kollaborative Kommunikation (Clark & Wilkes-Gibbs 1986) notwendig. Der Dialog dient zwischen den Akteuren demnach auch zur Koordination und muss geeignet unterstützt werden. Dabei ist die Definition von Punkten, an denen der Kunde zur aktiven Teilnahme eingeladen wird, wesentlich für die Gesprächsführung des Beraters, was seinem intuitiven Verhalten als Verkäufer und seinem Selbstverständnis widersprechen wird. Adäquate, unterstützende Aktivitäten betreffen hier nicht nur die Gestaltung der Dienstleistung Beratung und etwaiger IT-Systeme mit der Perspektive „Beratung als Kooperation“ sondern auch Gesprächs- und Interaktionstrainings. Die Kooperationsperspektive liefert summa summarum Lösungseinsichten für die Abfederung von Zielkonflikten und der Problematiken durch die Begrenzung auf den mündlichen Dialog.

Die *Reiseberatung im Speziellen als Kooperation* anzuerkennen, geht einher mit der Partnerschaftsbeziehung, die beim gemeinsamen Lernen und Gestalten vorausgesetzt wird. Eine Kommunikation auf Augenhöhe ist essenziell für den Abbau von Informationsasymmetrien. Gemeinsamer Informationszugang, geteilte Visualisierungen von Problem- und Lösungsraum, ein gemeinsames, geteiltes Material, transparente und nachvollziehbare Informationen und Aktivitäten sowie eine gemeinsame Manipulation der Reiseinhalte bzw. Interaktion mit den reisebezogenen Informationen sind Voraussetzungen für die gemeinsame Arbeit. Wenn die Lernperspektive vor allem am Anfang eines Beratungskontaktes wirkt und die Designperspektive hauptsächlich im Mittelteil der Beratung zum Tragen kommt,

ist die Sichtweise der Kooperation phasenübergreifend zu verstehen. Nicht nur müssen die Lern- und Gestaltungswerkzeuge zur kooperativen Nutzung vorbereitet werden. Auch die Mentalität der Berater muss mit dem kooperativen Beratungskonzept harmonieren (können). Dies hat selbstredend Implikationen auf das Arbeitsmodell der Reiseberater, auf die Anreizsysteme und in der Zukunft ggf. auch auf die Lohnmodelle.

(4) Die **Beratung als Erlebnis** zu betrachten bedeutet, eine ganzheitliche Betrachtung der Dienstleistungsgestaltung einzunehmen und die Initiativen aus den anderen drei Perspektiven zusammenzubringen, um das Beratungserlebnis zu steigern und das „Gemeinsam“ der Beratungssituation erlebbar zu machen. Dem inhärenten Charakter des Beratungsergebnisses (Reise, Finanzportfolio) sollten sowohl Beratungsprozess und Kunde-Berater-Interaktion begegnen als auch etwaige Unterstützungssysteme. Die Reiseberatung beispielsweise soll als wesentliche Funktion die Vorfreude auf die geplante Reise stimulieren. Bei der Beratung auf ein Finanzportfolio muss dem Sicherheitsbedürfnis, überzeugt zu sein, eine gute Finanzentscheidung getroffen zu haben, begegnet werden. Durch den Fokus auf das Beratungserlebnis als Wertversprechen (value proposition) der Beratung können Zielkonflikte quasi von innen heraus adressiert werden. Die adäquate Atmosphäre kann zur Erleichterung des Dialogs beitragen und die Bedarfslatenz abmildern.

Die **Reiseberatung im Speziellen als Erlebnis** zu konzipieren, heisst die Vorfreude auf die Reise während der Gestaltungsaktivität zu stimulieren und nicht zu stören oder zu zerstören. Die aktive Exploration des Lösungsraums durch den Kunden kann durch eine ausgiebige Nutzung von Multimediamedien in einer visuell stark wirkenden Weise erweitert werden (Liebman Parrinello 1993). Durch eine natürliche und intuitive Interaktion mit den Reiseinformationen können Eindrücke unterstützt werden (Halloran et al. 2003). Dies soll auch dabei helfen, den Erklärungsaufwand des Beraters zu reduzieren sowie den kognitiven Aufwand des Kunden, ihn zu verstehen. Die Reiseberatung als Erlebnis verbindet die übrigen Gestaltungsperspektiven miteinander.

6.3.4 ZUSAMMENFASSUNG

Die Gestaltungsperspektiven liefern einen Ideenkorpus für die Ausgestaltung der Dienstleistung Reiseberatung als gemeinsame Wertschöpfung eines Reiseunternehmens, repräsentiert durch einen Berater, mit einem Kunden. Marketing-Konzepte wie beispielsweise das DART-Modell der gemeinsamen Wertschöpfung (Dialog, Access, Risk-Benefits, Transparency; Prahalad & Ramaswamy 2004) geben solchen Dienstleistungen den Auftrag, einen Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden zu etablieren, der dem Kunden und seinem Bedarf zugewandt ist und in dem beide Akteure voneinander lernen (Dialog). Den Akteuren soll gleicher Zugang (Access) zu transparenten Informationen (Transparency) gewährt werden. Auf dieser Basis kann er seine Risiken besser einschätzen (Risk-Benefits), fundierter entscheiden und trägt somit auch eine Mitverantwortung am Verlauf und Ergebnis des Kontakts. Dabei soll ein Kunde das „Gemeinsam“ an der gemeinsamen Wertschöpfung bewusst erleben können (co-creation experience). Diese Eigenschaften wurden in den Gestaltungsperspektiven, die die Reiseberatung als (1) Lernprozess (vgl. Dialog), (2) als Designprozess (vgl. Risk-Benefits), (3) als Kooperation (vgl. Access, Transparency) und (4) als Erlebnis (vgl. co-creation experience) beleuchten, verankert.

Wenngleich die Gestaltungsperspektiven im gesamten Beratungsgespräch (und z.T. darüber hinaus) wirken können, lassen sich zumindest das Lernen und das Gestalten in eine Reihenfolge bringen. Wenn Berater und Kunde aufeinandertreffen, ist es auch im natürlichen Sprachgebrauch ein *Kennenlernen*. Darauf folgt die gemeinsame Schaffensphase, in der das Ergebnis der Zusammenarbeit sukzessive hergeleitet wird. In beiden dieser Phasen sind die Perspektiven der Interaktion als Kooperation und Erlebnis übergreifend hilfreich für die Gestaltung der Reiseberatung und etwaiger Unterstützungssysteme.

Anforderungen an die Beratung bzw. Unterstützungssysteme lassen sich aus den Gestaltungsperspektiven nur erratisch ableiten. Ein Prüfen des gestalteten Artefakts

gegen die Gestaltungsperspektiven ist nicht möglich, da der genaue Rahmen noch nicht abgesteckt ist.

Konkrete Gestaltungsanforderungen setzen konkrete Gestaltungsziele voraus, die die Gestaltungsperspektiven nutzen, um den Rahmen der Gestaltung zu setzen. Sie liefern Kriterien, denen sich die Gestaltung nach der Umsetzung während der Evaluation stellen muss.

6.4 DIE GESTALTUNGSZIELE

Die Gestaltungsziele sind konkrete Kriterien, die im Gegensatz zu den Gestaltungsperspektiven die Gestaltung nicht nur durch ein Kontinuum an Ideen und Möglichkeiten inspirieren, sondern die Entwicklung und Evaluation leiten. Die Gestaltungsziele stehen in engem Zusammenhang mit den generischen Problemen der Reiseberatung. Die Gestaltungsziele werden im Folgenden eingeführt und in der Literatur reflektiert. Die nachfolgenden Darstellungen der Gestaltungsziele beruhen auf (Schmidt-Rauch et al. 2010b) sowie (Schmidt-Rauch & Schwabe 2011).

Ein erstes Gestaltungsziel ist das ***Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität***. Wie das Verständnis von Reiseproblem- und Reiselösungsraum nahe legen, hängt die Qualität des Dialogs massgeblich von zwei Komponenten ab und ist daher bidirektional: (a) die Qualität der vom Kunden ausgedrückten Bedürfnisse (= Qualität der problembezogenen Informationen) und (b) die Qualität der vom Berater vorgeschlagenen Empfehlungen (= Qualität der lösungsbezogenen Informationen). Eine Verbesserung der beiden Qualitäten trägt massgeblich zum beiderseitigen Verständnis bei, widmet sich demzufolge dem Problem der Begrenzung auf den mündlichen Dialog und der Abschwächung der Bedarfslatenz. Wird die Informationsqualität unter dem Blickwinkel der Beratung als Lernprozess betrachtet, betrifft dies vor allem Fragen der Terminologie, des Vokabulars und der mentalen Modelle der Akteure, die insgesamt beiderseitig kommunizierbar gemacht werden müssen. So kann der Berater das Problem des Kunden mit ihm zusammen explorieren (Beratung als Kooperation), denn auch ihm

sind die Parameter seines Reiseproblems unter Umständen selbst nicht bekannt (Bedarfslatenz). Das gemeinsame Weiterverarbeiten des Reiseproblems in Richtung Lösung in Form eines Produktes bzw. einer Produktkonfiguration verlangt auch nach Mitteln, mit denen der Berater sich bzw. die dem Kunden offenstehenden Möglichkeiten begreiflich machen kann. Während die Qualität der „Fragen“ durch die Exploration des Bedürfnisses bzw. des Problems gesteigert wird (also die Informationsbedürfnisse formalisiert werden (Taylor 1968)), muss die Qualität der „Antworten“ entsprechend mitwachsen. Determinanten der Antwortqualität sind die Erreichbarkeit der Information, ihre Korrektheit, Aktualität, Vollständigkeit, Vertrauenswürdigkeit und ihr Zusammenhang (DeLone & McLean 1992). Qualitativ hochstehende Antworten benötigen darüber hinaus reiche Informationskanäle, in denen sie übertragen werden. Da das Internet eine riesige Menge an Informationen liefert, kann das bei der Selbstbedienung bzw. Eigenrecherche Irritation und Stress für den Kunden bedeuten. Die kognitive Last, die beim Auswählen, Filtern und Bewerten entstehen kann (Frias et al. 2008), beschreibt den Aspekt der „Qual der Wahl“. Dieses Problem kann in der Situation der Beratung einerseits durch eine umfassende Informationsgestaltung adressiert werden, andererseits aber auch durch die gezielte, mit den Informationen verwobene Intervention des Experten (Berater) aufgefangen werden.

In den Kunde-Berater-Interaktionen ist augenscheinlich Vertrauen eine wichtige Komponente, um der Unterstellung opportunistischer Handlungen vorzubeugen. So wird auch in Schulungen zur Beratung (z. B. Kultusministerium 2011, Verkaufshandbuch 2007) für den Anfang einer jeden Kontaktaufnahme erwähnt: „Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen“. Das Konstrukt Vertrauen ist dabei allerdings vielschichtig. Unklar ist jeweils, ob es ein Ergebnis einer Situation oder Handlung ist oder eine Voraussetzung. Wenngleich das Vertrauen in den Reisevermittler, also Anbieter, die Kaufintention sowie Kundenloyalität und -treue positiv zu beeinflussen vermag (Reichheld & Schefter 2000; Moliner et al. 2007; Chong et al. 2003), sind die Quellen von Vertrauen aus Sicht der Gestaltung interessanter. Zu diesen Quellen gehört die Transparenz von Informationen und

Handlungen (Nussbaumer & Matter 2011). Deshalb wurde auch im Rahmen des Dissertationsprojektes der Fokus vom Erhöhen des Vertrauens zum *Erhöhen der Transparenz* verschoben²⁷.

Auf zwei Ebenen kann Transparenz zur Verbesserung der Beratungssituation beitragen (Nussbaumer & Matter 2011): (a) auf der Ebene der personellen wie sachbezogenen Informationen (Informationstransparenz) und (b) auf der Ebene der Handlungen, Interaktionen und des Ablaufes (Prozesstransparenz). Auf der Ebene der Informationstransparenz kann ein entsprechend kommuniziertes Informationsmodell, das die Art der Information (textuell, piktografisch, grafisch, medial, multimedial) und ihre Herkunft (nutzergeneriert, expertennutzergeneriert, redaktionell) ganzheitlich in Betracht zieht, Teil der transparenten Informationsgestaltung sein. Empfehlungen anderer Reisender beispielsweise tragen zur Vertrauensbildung bzgl. einer Informationseinheit bei (Zhang et al. 2009), das Wissen um die Herkunft der Empfehlung spielt dann aber eine entscheidende Rolle. Grundlegende Entscheidungsprinzipien des Beraters und des Kunden sollen zugänglich und nachvollziehbar gemacht werden. Der Frage, „Wie ist es zu dieser Produktempfehlung eigentlich gekommen?“, soll entsprechend vorgebeugt werden. Darüber hinaus ist auch die Übertragung persönlicher Informationen für die Erscheinung als menschlicher Partner für die Entwicklung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre wichtig. Während in der ko-lokalisierten Beratungssituation die Empathie im Wesentlichen auf die Beratungs- und Gesprächsführungsmethode ausgelagert werden kann, ist es in verteilten Szenarien wie der Telefonberatung von Interesse, den Gesprächspartner ggf. durch technische Unterstützung als Menschen wahrnehmbar zu vermitteln. Denn je weniger persönliche Informationen über das Gegenüber verfügbar sind (sein sympathisches Lächeln, seine Aufmerksamkeit beim Zuhören, seine positive, offene Körperhaltung oder auch das jeweils negativ konnotierte Gegenstück), desto weniger vertrauenswürdig erscheint die Person (Friedman et al. 2000). So trägt die Gestaltung für das Erhöhen von Transparenz zur Qualität des Dialogs bei und widmet sich der Problematik der Begrenzung auf den

²⁷ Mehr Informationen zu den Einsichten hinsichtlich Vertrauen sind bei (Schmidt-Rauch et al. 2010b) zu finden.

mündlichen Dialog. Grundsätzlich kann mit intransparenten Informationen die Problematik der Zielkonflikte durch den Aufbau von Informationsasymmetrien verschärft werden. Eine Gestaltung für Transparenz bedeutet also den Abbau von Informationsasymmetrien und ein Wirken gegen Zielkonflikte, die durch die Prinzipal-Agenten-Beziehung der Akteure provoziert werden. Während klassische Massnahmen gegen den Prinzipal-Agenten-Konflikt (monitoring, signaling, screening und self-selection (Pavlou et al. 2007)) externe Funktionen wie Vertragsgestaltung usw. beinhalten, sollen die Transparenzindikatoren vor allem aus der Beratungssituation heraus wirken und positiv zum Dialog beitragen.

Eine spezifische Information in verkaufsorientierten Beratungen ist darüber hinaus die Information über die Kosten. Kostentransparenz ist zunehmend ein wesentlicher Bestandteil von Transaktionen. So werden beispielsweise die Mehrwertsteuer und einzeln gekaufte Posten auf Rechnungen aufgelistet. Ein einziger Gesamtpreis gibt Raum für Interpretation und baut damit ein Potenzial für Misstrauen auf.

Prozesstransparenz als zweiter Teil der Transparenzbetrachtung fokussiert die Aktionen, Handlungen und den Ablauf in der gemeinsamen Beratungssituation sowie die darunterliegenden Gründe dafür (Nussbaumer & Matter 2011). So steht ein transparenter Handlungsablauf für die Nachvollziehbarkeit von Abhängigkeiten und der Logik von aufeinanderfolgenden Aktionen, wodurch sich eine Person einer anderen besser verständlich machen kann. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die andere Person an den Aktionen partizipiert oder sie zumindest miterlebt. Moderation ist ein typisches Beispiel für einen zwar geführten aber transparenten Prozess. Techniken aus der Moderation bieten sich daher als Begleiter transparenter Informationen an, um ihre Notwendigkeit im zeitlichen Ablauf verständlich darzustellen.

Wie die Prozesstransparenz bereits anzeigt, kann durch das Miterleben und Partizipieren an einem Handlungsablauf zumindest dem Misstrauenspotenzial, das durch nicht nachvollziehbare Black-Box-Aktionen entstehen kann, entgegengewirkt werden. Das Partizipieren wiederum setzt weiter voraus, dass Möglichkeiten für den

Einbezug bei Entscheidungen und Bewertungen zur Verfügung stehen. Das **Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten** ist damit ein zentrales Anliegen, um der Begrenzung auf den mündlichen Dialog zu begegnen und die Qual der Wahl abzumildern. Das Gros der funktionalen Anforderungen an eine Beratung und Beratungsunterstützungssysteme muss der Förderung der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten dienen. Die Freiheitsgrade der Problemlösung, also welche Pfade als Lösungsweg eingeschlagen werden können und welcher Strategie gefolgt werden kann, werden dabei stark vom Kontext und der Problemreife (state of need (Taylor 1968)) beeinflusst. Das Reiseproblem hat mindestens einen zeitlichen und einen örtlichen Bezug. Wie der Zeitpunkt der Reise eingeschränkt wird und wie die Destination, kann auf unzähligen Wegen bestimmt werden. Dies gilt genauso für die nachfolgende Detailplanung, die den Ablauf und den örtlichen Zusammenhang von beispielsweise Ausflügen und Touren vor Ort beinhaltet. Techniken und Methoden müssen also bereit gestellt werden, die es erlauben, den Lösungsraum einzuschränken und überschaubarer zu machen (Qual der Wahl). Diese Techniken müssen jedoch so bereit gestellt werden, dass sie der Transparenz nicht abträglich sind. Die Perspektive „Beratung als Kooperation“ trägt wesentlich zur Ausgestaltung dieses Gestaltungsziels bei. Die Sichtweisen Beratung als Lern- und Designprozess unterstützen den inhärenten Prozesscharakter dieses Gestaltungsziels.

Das störungsfreie Zusammenspiel der Gesamtgestaltung, die Übertragung bzw. Erlebbarmachung des Mehrwerts der neuen Beratungsgestaltung und des Beratungsgegenstands bzw. ihres Ergebnisses konstituieren das vierte Gestaltungsziel: **Steigern des Beratungserlebnisses**. Die Sichtweise „Beratung als Erlebnis“ unterstützt die Gestaltung dieses Ziels insbesondere, wenngleich auch die „Beratung als Kooperation“ Quelle für wesentliche Eigenschaften ist. Miterleben, Miterstellen, Mitgestalten und Mitsuchen gehören zu sehr positiven Erlebnissen, die Menschen verbindet. Zuletzt beweist dies die Popularität sozialer Netzwerke. So kann in der Gesprächssituation schon der Anfang für eine Kundenbindung und eine Bindung des Kunden an das entstehende Produkt gemacht werden. Der Affekttheorie sozialen Austausches (Lawler 2001) zufolge, ist es die emotionale

Reaktion von Kunden, die im wesentlichen zur Bindung und Loyalität zum Unternehmen führt. Massgeblich an der Erzeugung dieser emotionalen Antwort beteiligt sind die Direktkontakte (Solomon et al. 1985). Damit kann das Gestaltungsziel auf allen genannten Problemebenen der Beratungssituation positiv beitragen und gibt einer ganzheitlichen Ausrichtung der Entwicklung einen Anker in der Gestaltung. Eine starke Verknüpfung besteht insbesondere zur Darstellung und Aufbereitung von Informationen, da hier die Sinne der Akteure mit in Betracht gezogen werden. Der stärkste menschliche Sinn – der Visus – spielt dabei die vordergründige Rolle. Auch hier ist der Kontext immens entscheidend. Eine Reise weckt unzählige Emotionen und Erwartungen. Die Reiseplanung muss also in der Lage sein, dieser Eindrucksfülle zu begegnen. Demzufolge hat auch das Steigern des Beratungserlebnisses in der Beratungssituation zwei Seiten: (1) Ein Erlebnis zu übertragen, das dem Kontext gerecht wird (Vorfreude auf die Reise stimulieren; im Kontext der Bankberatung wäre das treffende Erlebnis die Stimulation des Sicherheits- und Kontrollgefühls) und (2) den Mehrwert zu übertragen, der aus dem Zusammenspiel der Gestaltungsaspekte hinsichtlich des Beratungsziels entsteht und diesen positiv erlebbar zu machen. Damit steht dieses Gestaltungsziel im engen Zusammenhang mit dem Verständnis einer Dienstleistung mit gemeinsamer Wertschöpfung.

6.5 ZUSAMMENFASSUNG

Ausgehend von einer Vision der Reiseberatung der Zukunft und dem Zusammenhang mit dem Reisekundenzyklus wurden der Gestaltung zwei wesentliche Konzepte zugrunde gelegt: (1) Die Gestaltung und Entwicklung wird ganzheitlich (funktionale und emotionale Aspekte) betrieben und (2) soll die Reiseberatung als Kontakt gemeinsamer Wertschöpfung gestaltet werden. Vier Gestaltungsperspektiven wurden vorgeschlagen, die die gemeinsame Wertschöpfung mit den funktionalen und emotionalen Aspekten der Reiseberatung verbinden. „Reiseberatung als Lernprozess“, „Reiseberatung als Designprozess“, „Reiseberatung als Kooperation“ und „Reiseberatung als Erlebnis“ dienen als

inspirierende Sichten für die Gestaltung. Die darauf basierenden Gestaltungsziele setzen die Eckpfeiler der Gestaltung. Beide Hilfsmittel stehen in Verbindung mit den generischen Problemen der Reiseberatung (Tabelle 10).

Tabelle 10. Assoziation der generischen Probleme mit den Gestaltungsperspektiven und Gestaltungszielen

Generisches Problem	Gestaltungsperspektiven	Gestaltungsziele
GP1. Latenz der Informationsbedürfnisse	Beratung als Lernprozess	Verbessern der bidirektionalen
	Beratung als Designprozess	Informationsqualität Steigern des Beratungserlebnisses
GP2. Begrenzung auf den mündlichen Dialog	Beratung als Lernprozess	Verbessern der bidirektionalen
	Beratung als Kooperation	Informationsqualität Erhöhen der Transparenz Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten Steigern des Beratungserlebnisses
GP3. Qual der Wahl	Beratung als Lernprozess	Verbessern der bidirektionalen
	Beratung als Designprozess	Informationsqualität Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten
GP4. Zielkonflikte	Beratung als Kooperation	Erhöhen der Transparenz
	Beratung als Erlebnis	Steigern des Beratungserlebnisses

Die Gestaltungsziele sind im Marketingkonzept der gemeinsamen Wertschöpfung (Value Co-Creation, VCC) wie in Tabelle 11 beschrieben verankert. Rückbezüge in die unterschiedlichen Beschreibungen der Value Co-Creation der verschiedenen

Autoren sind möglich. Das DART-Modell (Prahalad & Ramaswamy 2004) soll hier als Hauptreferenz dienen.

Tabelle 11. Bezug der Gestaltungsziele zu den Eigenschaften gemeinsamer Wertschöpfung

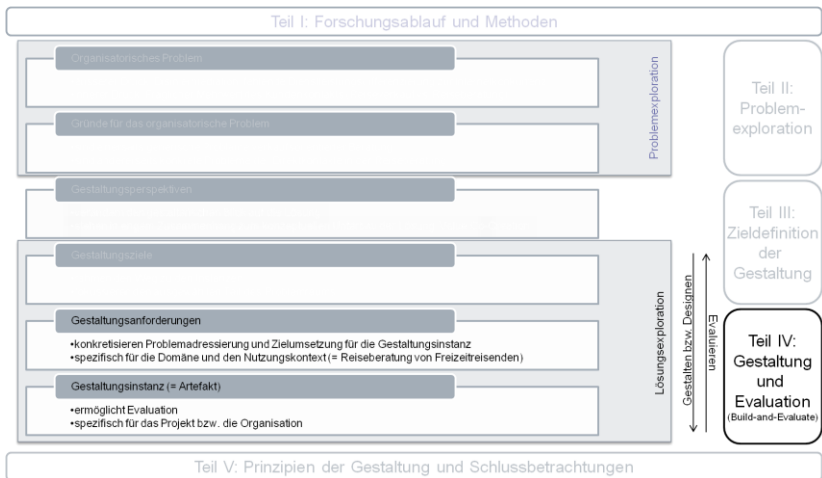
Gestaltungsziel	Bezug zu den Eigenschaften gemeinsamer Wertschöpfung
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität	Schaffung von (Gesprächs-)Referenzen für reiseproblem- und reiselösungsraumspezifische Informationen, symmetrischer Austausch (VCC: <i>dialog</i>)
Erhöhen der Transparenz	Aufbau einer Informationssymmetrie und Nachvollziehbarkeit für den Abbau von Misstrauenspotenzialen (VCC: <i>transparency, access</i>)
Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten	Gewährleistung eines gemeinsamen Prozesses mit adäquaten Freiheitsgraden für die Anwendung und die Reihenfolge der Anwendung von Problemlöswerkzeugen und –techniken, die durch die gemeinsame Verwendung zur Informationssymmetrie beitragen und den Zugang zu Lösungen zwischen den Akteuren egalisiert (VCC: <i>access</i>)
Steigern des Beratungs-erlebnisses	Kontextgerechtes Situationserleben (Vorfreude auf die Reise), Situationsmehrwert wahrnehmbar (VCC: <i>risk-benefits</i>)

Die Umsetzung eines solchen Konzeptes, wie in diesem Kapitel vorgestellt, bedeutet den Weg zu gehen, mit der Auflösung des inneren Drucks zu beginnen, um zur Reduktion des äusseren Drucks beizutragen. Mit anderen Worten soll die Gestaltung sich der Missstände innerhalb von Reiseberatungssituationen annehmen, um zu einer Erleichterung im Wettbewerbsdruck der E-Commerce-Reisevermittler positiv beizutragen. Da die dyadische Interaktion im Direktkontakt massgeblich für die Gesamtzufriedenheit von Kunden mit einem Dienstleistungsunternehmen ist

(Solomon et al. 1985), kann auf dieser Ebene ein wesentlicher individueller Beitrag erzeugt werden. Dem *IT-Success Model* zufolge (DeLone & McLean 1992) wird dieser Beitrag im Kleinen einen Anteil am organisatorischen Erfolg (Reintermediation) haben können. Eine ganzheitliche Sicht auf die Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen (vgl. auch Agarwal & Karahanna 2000) setzt die Denkweise für die folgende Gestaltung.

TEIL IV: GESTALTUNG UND EVALUATION

In diesem Teil der Arbeit werden die Systemprototypen, also die IT-Artefakte der Gestaltung erarbeitet.



Beginnend mit einer Ausgangsmenge an Gestaltungsanforderungen wird die erste Generation der Beratungsartefakte vorgestellt. Die Evaluation auf der Basis dieser Prototypen ergab eine neue Menge von Problemen, denen sich die zweite Build-and-Evaluate-Iteration zusätzlich zu den ursprünglichen Problemen widmen muss.

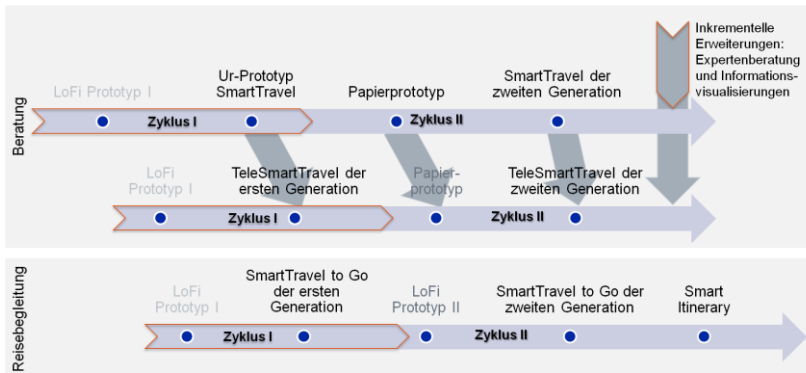
Mit einer ähnlichen Vorgehensweise wird auch die zweite Generation der Beratungsartefakte erarbeitet. Die Evaluation der Prototypen der zweiten Generation liefert erneut Probleme, die für das Fortfahren in einer zukünftigen Build-and-Evaluate-Iteration adressiert werden müssen.

Diejenigen konkreten Probleme, die gemäss ihres erwarteten Einflusses auf die Beratungssituation grösserer Beachtung in der Gestaltung bedurften, wurden

innerhalb eines eigenen nutzerzentrierten Gestaltungszyklus bearbeitet. Die entstandenen Features sind Teil der Beratungsprototypen der zweiten Generation. Die Evaluationen waren darauf ausgerichtet, Schlussfolgerungen für die Einbettung in die Prototypen und die Beratung treffen zu können.

Schliesslich wird die im Gesamtkonzept verankerte Reisebegleitung in einem Systemprototyp adressiert. Da die Reisebegleitung den Kern der Arbeit lediglich flankiert, wird die Darstellung der Prototypen auf die wesentlichen Aspekte begrenzt. Diese Aspekte betreffen hauptsächlich die technische Verbindung zu den Beratungsprototypen und die Verbindung der Reisebegleitung mit der Reiseberatung auf der Ebene der Dienstleistung entlang des Reisekundenzyklus.

Die Prototypenbenennung dieses Teils der Arbeit sein noch einmal in der folgenden Abbildung gemäss ihres Entwicklungszeitpunktes veranschaulicht:



7. DIE GESTALTUNG DER BERATUNGSARTEFAKTE DER ERSTEN GENERATION

Die Ausgangsmenge von Gestaltungsanforderungen wird aus den Vorarbeiten (Aggeler 2007, Novak et al. 2008a, Novak et al. 2008b, Schwabe et al. 2008, Novak & Schwabe 2009, Novak 2009) abgeleitet. Diese Gestaltungsanforderungen wurden in Systemprototypen implementiert und evaluiert. Dies beschreibt die erste Generation für den Filial- und Fernberatungsprototyp, also den Ur-Prototyp SmartTravel und den TeleSmartTravel-Prototyp, der auf dem Ur-Prototyp basiert. Diese erste Iteration wird mit Schlussfolgerungen in Form einer Erweiterung der konkreten Probleme beendet.

Dieses Kapitel ist wie folgt aufgebaut:

1. Die Ausgangsmenge von Gestaltungsanforderungen wird basierend auf den Vorarbeiten am Ur-Prototyp hergeleitet und mit den Gestaltungszielen verbunden dargestellt. Anhand der Funktionalitäten des Prototyps wird die Adressierung der konkreten Probleme der Reiseberatung illustriert.
2. Die Implementierung der Gestaltungsanforderungen in den TeleSmartTravel-Prototyp zur Unterstützung der Fernberatung wird vorgestellt.
3. Die Evaluation des Fernberatungsprototyps wird vorgestellt und diskutiert. Das wesentliche Ergebnis sind die konkreten Probleme, die die Ausgangsmenge derselben erweitern.

7.1 DER UR-PROTOTYP SMARTTRAVEL UND GESTALTUNGSANFORDERUNGEN AN DIE REISEBERATUNG DER ZUKUNFT

Der Ur-Prototyp SmartTravel basiert auf einer Reihe von Vorarbeiten, die am gleichen Lehrstuhl der Universität Zürich durchgeführt wurden. Die ersten Arbeiten

daran, die Reiseberatung als ein Erlebnisraum oder interaktiver Medienraum zu verstehen, wurden durch Aggler (2007) durchgeführt und vertieft durch Novak und Kollegen (2008a) sowie Schwabe und Kollegen (2008) dargestellt. Eine erste Verknüpfung der computerunterstützten Arbeit und IS-Forschung mit der Konzeption gemeinsamer Wertschöpfung ist im sogenannten Lösungsrahmen expertenvermittelter, interaktiver Wertschöpfung von Novak (2009) zu finden. Auf der Basis des Verständnisses interaktiver Wertschöpfung von Reichwald und Piller (2006) und den Hauptproblemen in Kunde-Berater-Interaktionen arbeitet das Rahmenwerk erste Gestaltungsanforderungen für die Unterstützung der Kunde-Berater-Interaktion heraus. Die adressierten Hauptprobleme sind dabei das Paradoxon der Vielfalt (variety paradox, etwa die Qual-der-Wahl-Problematiken), die Latenz der Informationen (sticky information, implizite, schwierig zu explizierende Informationsbedürfnisse) und Informationsasymmetrien (hauptsächlich durch die schwierig einzuschätzende Qualität des Produkts oder der Dienstleistung vor der Inanspruchnahme). Um Interaktionen zu ermöglichen, in denen Werte gemeinsam erstellt werden können, schlägt Novak (2009) vor, ein geteiltes, kooperatives Artefakt anzubieten, das den Dialog vereinfacht und ein gemeinsames Verständnis der Kundenwelt (Problemraum) und der Beraterwelt (Lösungsraum) erwirkt. Die Visualisierung und gemeinsame Manipulation, d.h. die direkte Exploration der Informationsräume, erlauben es, dass implizite Bedürfnisse ausgedrückt werden können und so der Informationslatenz entgegengewirkt wird. Beobachtet der Berater den Kunden bei der Interaktion mit dem Lösungsraum, kann er ein besseres Verständnis für die Kundenbedürfnisse entwickeln und adäquate Lösungen vorschlagen. Auf diese Weise grenzt der Berater die Lösungen ein und federt die Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten ab. Schliesslich verringert die gemeinsame Interaktion versteckte Handlungen (hidden actions) und trägt zum Vertrauen der beiden Parteien bei. (Novak 2009)

Novak und Schwabe (2009) haben dieses Rahmenwerk für die Domäne der Reiseberatung erweitert. Die Eckpfeiler hierbei sind die Latenz der Informationsbedürfnisse, die gemeinsame Wertschöpfung, das Nutzererlebnis (user

experience) und das Beziehungsmarketing. Ausgehend davon entwickelten die Autoren Meta-Anforderungen für wertgesteigerte Beratungsdienstleistungen, die dann auf Gestaltungsanforderungen an ein kooperatives Artefakt zur Unterstützung der Kunde-Berater-Interaktion abgebildet wurden.

Die Meta-Anforderungen von Novak und Schwabe (2009) wurden als Basis für die Definition der Gestaltungsanforderungen dieser Arbeit verwendet. Sie sind in Tabelle 12 aufgelistet und den Gestaltungszielen zugeordnet. Die drei Spalten der Tabelle sind von links nach rechts wie folgt zu lesen: An eine Unterstützung der Filialreiseberatung wird die Gestaltungsaanforderung GA gestellt (linke Spalte), um zum genannten Gestaltungsziel beizutragen (mittlere Spalte). Dabei werden die konkreten Probleme P²⁸ adressiert. Eine Gestaltungsanforderung kann zu mehr als einem Gestaltungsziel beitragen. Jedoch soll hier nur das Gestaltungsziel genannt werden, zu dem der Beitrag der Gestaltungsanforderung am grössten eingeschätzt wird.

Tabelle 12. Gestaltungsanforderungen an die Unterstützung der Filialreiseberatung

Gestaltungsanforderung GA	Gestaltungsziel	Konkretes Problem P
GA1. Eine gemeinsame Visualisierung aller verfügbaren Informationen und Informationsquellen des Beraters soll bereit gestellt werden,	um die Transparenz zu erhöhen.	P5. Das Problem des visuellen Ausdrückens P6. Das Problem der gemeinsamen Repräsentation
GA2. Der Problem- und der Lösungsraum sollen beiden Interaktionspartnern präsentiert werden,	um die gemeinsa- men Problemlöse- fähigkeiten zu fördern.	P6. Das Problem der gemeinsamen Repräsentation

²⁸ Das Problem der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten (P2) wird nicht durch die Gestaltungsanforderungen direkt adressiert. Das Problem befindet sich zunächst ausserhalb des Beratungskontextes und wurde in der ersten Iteration darauf hin aussen vor gelassen. Eine erste Näherung einer Lösung für das Problem wird in Schmidt-Rauch und Geiger (2010) diskutiert. In dieser Arbeit wird die Problematik bei den inkrementellen Erweiterungen (Kapitel 9) wieder aufgegriffen.

GA3. Informationen aus unterschiedlichen Quellen sollen integriert werden, d.h. sowohl die üblichen internen Quellen als auch externe professionelle Quellen sowie nutzergenerierte Inhalte,	um die bidirektionale Informationsqualität zu verbessern.	P3. Das Problem der modalen Fragmentierung (zumindest anteilig, damit auch indirekt P1)
GA4. Die gemeinsame Interaktion mit gemeinsam nutzbaren Hilfsmitteln soll für beide Akteure ermöglicht werden,	um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu fördern.	P3. Das Problem der modalen Fragmentierung (durch die Möglichkeit des Zuschauens bei der Interaktion auch: P4 und P7)
GA5. Die aktive Exploration des Lösungsraums durch den Kunden soll ermöglicht werden,	um das Beratungserlebnis zu steigern.	P4. Das Problem der unaufgelösten Komplexität P5. Das Problem des visuellen Ausdrückens
GA6. Multimedia-Ressourcen sollen auf eine visuell wirksame Weise präsentiert und umfassend verwendet werden,	um das Beratungserlebnis zu steigern.	P5. Das Problem des visuellen Ausdrückens P6. Das Problem der gemeinsamen Repräsentation
GA7. Eine natürliche und intuitive Interaktion soll angeboten werden,	um das Beratungserlebnis zu steigern.	P3. Das Problem der modalen Fragmentierung P7. Das Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks

Der Ur-Prototyp, der als Artefakt der oben genannten Gestaltungsanforderungen erstellt wurde, ist in Abbildung 25 dargestellt. Die Benutzungsoberfläche enthält im

Wesentlichen nur die Aufteilung in Repräsentation des Reiseproblemraums und Repräsentation des Reiselösungsraums. Der Ur-Prototyp wurde auf einem berührungsempfindlichen Grossbildschirm (Smartboard) betrieben. Es ist technisch eine Webapplikation auf der Basis einer LAMP-Umgebung.

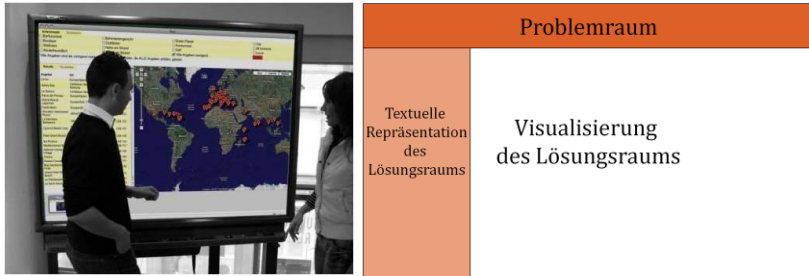


Abbildung 25. Filialberatung mit SmartTravel der ersten Generation (Ur-Prototyp;
Bildquelle: Novak et al. 2008)

Den konkreten Problemen der Reiseberatung widmet sich der Ur-Prototyp durch die folgenden Funktionalitäten:

Das *Problem der modalen Fragmentierung* (GA4, GA7) kann dadurch reduziert, und in den meisten Fällen sogar aufgelöst werden, indem eine interaktive, geografische Karte verwendet wird, durch die SmartTravel ein gemeinsames Material für die Darstellung des Lösungsraumes anbietet und verschiedene Modi der visuellen Führung erlaubt. Dies soll zu einer durchgängigen (ohne Medien- und Gesprächsbrüche) Beratungssituation führen, was die Buchungswahrscheinlichkeit erhöhen kann. Abgesehen von diesem pragmatischen Belang kann die visuelle Unterstützung den Berater in den Augen des Kunden kompetenter erscheinen lassen. Sie kann die Verbundenheit zum Berater erhöhen und das Gefühl von erhöhter Kontrolle über die Reiseplanung und die auf sie bezogenen Entscheidungen stimulieren.

Das *Problem der unaufgelösten Komplexität* (GA3, GA4) kann durch die aktive Exploration des Lösungsraumes eingegrenzt werden. Der Kunde soll selbst sehen

können, unter welchen Bedingungen sich der Lösungsraum auf welche Art und Weise verändert (Filterkriterien). Ihm wird die Möglichkeit eingeräumt, während der Reiseplanung selbst aktiv zu werden. Der interaktive Grossbildschirm ermöglicht dabei den Einblick des Kunden, Lösungsraumveränderungen anhand der Berateraktionen nachzuvollziehen. Die Berührungsempfindlichkeit des Bildschirms sorgt für die Möglichkeit des schnellen Wechsels der Manipulationsmöglichkeiten zwischen den Akteuren, da keine Peripherie übergeben werden muss. Dennoch ist dies nicht nur eine Aufgabe für die Gestaltung des Unterstützungssystems und die Arbeitsplatzsituation. Der Berater muss auch methodisch den Einbezug des Kunden in der Situation motivieren. Die Situation profitiert von der Aktivität des Kunden, der die Planung selbstbestimmter, stimulierender und interessanter empfinden kann. Es ist eine Einladung an den Entdecker im Kunden. Dies spiegelt am stärksten wider, wie auch die Internetrecherche bzw. die Eigenrecherche charakterisiert werden kann: Möglichkeiten werden entdeckt. Nur ist hier im Reisebüro am Grossbildschirm der Kunde nicht auf sich allein gestellt und riskiert somit kein „Lost in Hyperspace“. Er hat den Berater an seiner Seite, der ihn unterstützt, Rückfragen beantwortet und Filterkriterien mitgestaltet.

Das *Problem des visuellen Ausdrückens* (GA1, GA5, GA6) wird durch die Einbettung einer Vielzahl von multimedialen Inhalten adressiert. Videos, 360°-Umschauen von Landschaften oder Hotels, Fotos und schliesslich auch die interaktive Karte tragen zu den visuellen Ausdrucksmöglichkeiten des Beraters und zu einem besseren visuellen Eindruck des Kunden bei. Der berührungsempfindliche Grossbildschirm bietet eine Grösse, die den Eindruck medialer Inhalte immens verstärken kann und erlaubt überdies, den Strand, das Hotelzimmer oder den Pool vorab schon einmal „anzufassen“. Das Konzept der Informationsmarker, also Markierungszeichen auf der geografischen Karte, wird integriert. Diese Marker bilden den direkten Zugang zu weiterführenden Informationen zur gewählten Informationseinheit (z. B. ein Hotel). Die Präsentation von medialen und textuellen sowie redaktionellen und nutzergenerierten Inhalten auf einer interaktiven Karte (erreichbar über Marker) neben der Beratung durch den Reiseexperten soll ein als

vollständig empfundenes Bild von den Reiseprodukten liefern. Damit soll der Kunde alle notwendigen „Werkzeuge“ erhalten, um die Kontrolle über seine Reiseplanung zu behalten und um informiert, mit einem Gefühl von Sicherheit seine Entscheidungen treffen zu können.

Das *Problem der gemeinsamen Repräsentation* (GA1, GA2, GA6) wird durch die Umgestaltung des Beratungsarbeitsplatzes abgefedert. Der grosse Bildschirm bietet den entsprechenden Raum für die Unterstützung des visuellen Ausdrucks. Die Benutzungsschnittstelle des Prototyps bietet die gemeinsame Ansicht von Problem- und Lösungsraum (vgl. Abbildung 25). Die Berührungsempfindlichkeit des Bildschirms ermöglicht zudem eine einfache Übergabe der Interaktion ohne störende Peripherie. Dies vergrössert die Möglichkeiten des Kunden, Einfluss zu nehmen und mehr Kontrolle über den Planungsprozess zu übernehmen, wenn er es möchte. Zum einen kann er sich auf das Zuschauen beschränken, während der Berater versucht, das Besprochene mit dem System umzusetzen. Zum anderen kann er sporadisch Lösungen explorieren oder gar durchgängig die Interaktionsführung übernehmen. Der Modus muss von den Gesprächspartnern bestimmt werden. Auch muss der Berater zunächst lernen, seinen Arbeitsplatz mit dem Kunden zu teilen.

Das *Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks* (GA4, GA7) wird durch die Möglichkeit reduziert, dass der Kunde alle Aktionen des Beraters beobachten kann. So ist es für den Kunden einfacher nachzuvollziehen, warum welche Aktivität vom Berater ausgeführt wird. Dem Kunden entstehen Freiräume für Zwischenmeinungen und Zwischenfragen, für Interventionen und Einsprüche. Fehlgeschlagene Suchen oder Filterungen mit ungeeigneten Kriterien können Kunden nun zum Vorteil für die Situation beobachten. Das Sichtbarmachen aller Berateraktionen kann die Wahrnehmung des Kunden aktivieren, sich stärker als Teil der Planungsproduktentwicklung anzusehen, stärker zu partizipieren, sich selbst und den Berater, der souverän vor seinen Augen agiert (wie der Koch in einer Show-Küche), als kompetenter wahrzunehmen.

Die Evaluation dieses „Urprototyps“ war noch nicht an den Gestaltungszielen ausgerichtet. Sie war durch drei Triebfedern bestimmt: (1) Das Konzept der kooperativen Reiseberatung sollte initial geprüft werden (proof-of-concept). (3) Die Partnersuche für die Realisierung des Feldzugangs sollte mit unternehmensrelevanten Erkenntnissen unterstützt werden können. (3) Erste Anhaltspunkte für die Ableitung von „Building Blocks“ für die Gestaltung der Dienstleistung und der Unterstützungssysteme sollten gesammelt werden.

Die Konzeptprüfung (1), dokumentiert in (Novak et al. 2008a, Schwabe et al. 2008), ergab vor allem einen besonders zufriedenen Kunden, der einen besonderen Mehrwert in der Mischung von redaktionellen und nutzergenerierten Inhalten aus dem Internet sah, die von einem Reiseexperten begleitet werden. Die gemeinsame Präsentation von Problem- und Lösungsraum sowie der vollständig geteilte Zugang zu Informationen und die gemeinsame Interaktion mit ihnen versprachen ein vertrauensvolleres Miteinander und eine anschaulichere, nachvollziehbarere Beratung (Novak et al. 2008a, Schwabe et al. 2008).

Der Projektrahmen (2) für die Forschungsarbeit änderte sich für die zweite Generation der Artefakte. Aus der vormaligen freiwilligen Zusammenarbeit mit Reiseberatern wurde eine formalisierte Zusammenarbeit der Forscher mit allokierten Lead-Users eines dezidierten Partnerunternehmens, das bereits beschrieben wurde.

Die Erkenntnisse aus der Konzeptprüfung konnten dann zu einer ersten Beschreibung des gestalterischen Problemraums Reiseberatung und einem Lösungsframework (3) verdichtet werden (Novak 2009, Novak & Schwabe 2009). Diese bereits weiter oben erwähnten Vorarbeiten führten zur ersten Definition von Gestaltungszielen. Diese Gestaltungsziele wurden weiterentwickelt und der Umsetzung sowie der Evaluation des ersten Beratungsprototyps für die Fernberatung (TeleSmartTravel der ersten Generation) zugrunde gelegt (Schmidt-Rauch et al. 2010b). Das nachfolgende Unterkapitel stellt die wesentlichen Schritte vom Telefonverkauf zur Telefonberatung dar. (Der Projektrahmen war für TeleSmartTravel der ersten Generation noch nicht verändert.)

7.2 TELESMAARTTRAVEL DER ERSTEN GENERATION

Die Gestaltung von TeleSmartTravel basiert auf den generischen und konkreten Problemen des Reiseverkaufs und den aus und mit dem Ur-Prototyp hergeleiteten Gestaltungsanforderungen (vgl. Novak & Schwabe 2009). Die Gestaltungsanforderungen aus der Filialreiseberatung wurden mit den speziellen Bedürfnissen der technischen Vermittlung aufgearbeitet (Tabelle 13). Die folgenden Beschreibungen basieren auf (Schmidt-Rauch et al. 2010b).

Tabelle 13. Gestaltungsanforderungen der Reiseberatung in der Filiale verglichen mit der Telefonreiseberatung

Gestaltungsanforderung GA bezogen auf die Filialberatung	Gestaltungsanforderungen GA(t) bezogen auf die Fernberatung
GA1. Eine gemeinsame Visualisierung aller verfügbaren Informationen und Informationsquellen des Beraters soll bereit gestellt werden, um die Transparenz zu erhöhen (siehe P5, P6).	GA1(t). Eine gemeinsame, <i>synchronisierte</i> Visualisierung aller verfügbaren Informationen und Informationsquellen des Beraters soll bereit gestellt werden, um die Transparenz zu erhöhen (siehe P5, P6).
GA2. Der Problem- und der Lösungsraum sollen beiden Interaktionspartnern präsentiert werden, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu fördern (siehe P6).	GA2(t). Der Problem- und der Lösungsraum sollen beiden Interaktionspartnern präsentiert werden, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu fördern (siehe P6).
GA3. Informationen aus unterschiedlichen Quellen sollen integriert werden, d.h. sowohl die üblichen internen Quellen als auch externe professionelle Quellen sowie nutzergenerierte Inhalte, um die	GA3(t). Informationen aus unterschiedlichen Quellen sollen integriert werden, d.h. sowohl die üblichen internen Quellen als auch externe professionelle Quellen

bidirektionale Informationsqualität zu verbessern (tw. P5).	sowie nutzergenerierte Inhalte, um die bidirektionale Informationsqualität zu verbessern (tw. P5).
GA4. Die gemeinsame Interaktion mit gemeinsam nutzbaren Hilfsmitteln soll für beide Akteure ermöglicht werden, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu fördern (siehe P3, P4, P7).	GA4(t). Die gemeinsame <i>Fern</i> interaktion mit gemeinsam nutzbaren Hilfsmitteln soll für beide Akteure <i>zur gleichen Zeit</i> ermöglicht werden, um die gemeinsamen Problem-lösefähigkeiten zu fördern (s. P3, P4, P7).
GA5. Die aktive Exploration des Lösungsraums durch den Kunden soll ermöglicht werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (siehe P5).	GA5(t). Die aktive Exploration des Lösungsraums durch den Kunden <i>sichtbar für den Berater</i> soll ermöglicht werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (siehe P5).
GA6. Multimedia-Ressourcen sollen auf eine visuell wirksame Weise präsentiert und umfassend verwendet werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (s. P5, P6).	GA6(t). Multimedia-Ressourcen sollen auf eine visuell wirksame Weise präsentiert und umfassend verwendet werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (s. P5, P6).
GA7. Eine natürliche und intuitive Interaktion soll angeboten werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (s. P3, P7).	GA7(t). Eine natürliche, intuitive und <i>synchronisierte</i> Interaktion <i>über leicht zugängliche Hilfsmittel</i> soll angeboten werden, um das Beratungserlebnis zu steigern (s. P3, P7).

GA8(t). *Es sollen Möglichkeiten bereit gestellt werden, die den Interaktionspartnern bewusst machen, dass sie mit einem Menschen kommunizieren, um die Transparenzmerkmale zu verbessern, die die soziale Awareness betreffen (siehe P2(t)).*

Den Anforderungen aus Tabelle 13 folgend wurde die erste Instanz für die Fernberatung, TeleSmartTravel, erstellt. Grundsätzlich baut TeleSmartTravel auch technisch und bezogen auf die Benutzungsschnittstelle auf dem Ur-Prototyp auf. Dadurch widmete sich der Prototyp in gleicher Weise den bereits adressierten Problemen der Reiseberatung. Kleinere Details verbesserten graduell die Usability in begrenzten Bereichen. So wurden nun beispielsweise verschiedene Produktarten mit unterschiedlichen Piktogrammen auf der Karte markiert und nicht mehr als einheitliche Marker.

7.2.1 TELESMAARTTRAVEL UND SEINE VERWENDUNG

Die Benutzungsoberfläche von TeleSmartTravel der ersten Generation ist in Abbildung 26 dargestellt. Der interaktive Arbeitsplatz besteht aus einer Ansicht und vier Hauptbereichen: (1) der gemeinsame Reiseproblemdefinitionsraum (Suche mithilfe von Destinations- oder Produktkategorien), (2) die gemeinsame Visualisierung des Reiselösungsraums (textuelle Repräsentation als Liste der Suchresultate und ihre Pendants auf der interaktiven Karte in Form von Markern, über die weiterführende Informationen erreichbar sind), (3) die Co-Browsing-Informationsleiste, die den Sitzungsstatus anzeigt (keine Sitzung, in Sitzung, synchronisiert, desynchronisiert) und zum Beenden einer Sitzung eine Schaltfläche vorhält sowie (4) der Awareness-Bereich (DA8(t)), der in dieser Implementierung zunächst ein hochgeladenes Foto (für Berater obligatorisch, für Kunden freiwillig)

und den eingegebenen Namen enthält. Dies stellt eine reduzierte Ausprägung der grösstmöglichen Übertragung persönlicher Informationen wie bei einer Videokonferenz dar und ist ein Kompromiss zugunsten einer optimalen Bandbreitennutzung.

Die Co-Browsing-Funktionalität wurde für die Web-Applikation als „leichtgewichtige“ Implementierung realisiert und setzt damit jeweils die Anteile der Gestaltungsanforderungen um, die die Synchronisierung von Ansichten und Aktivitäten verlangen. Das Co-Browsing erlaubt das gemeinsame Betrachten der gesamten SmartTravel-Ansichten, das Co-Navigieren (synchronisiertes Zoomen, Bewegen und Bedienen der Kartenfunktionalitäten) und das synchronisierte Speichern von Favoriten für den Reiseplan. Die Koordination der gemeinsamen Navigation folgt einem Duplex-Betrieb, der beiden Akteuren die Möglichkeit einräumt, zu jeder Zeit die Maus zu übernehmen. Die Systemarchitektur basiert auf einer Mashup-Architektur, die die visuelle Integration unterschiedlicher Applikationen Dritter (z. B. Google Maps, YouTube) und externer Datenquellen (Reisebürodaten, Online-Portale und Reisecommunities) ermöglicht.

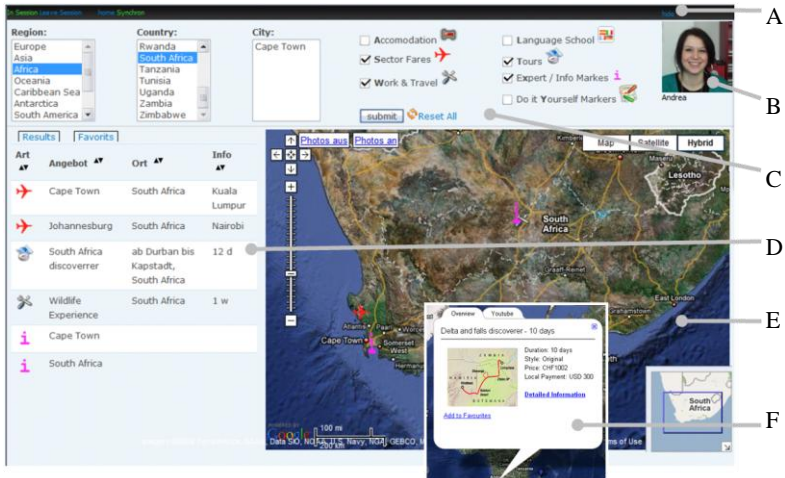


Abbildung 26. Benutzungsoberfläche des TeleSmartTravel-Prototyps für die Fernberatung der ersten Generation:

- (A) **Co-Browsing-Informationsleiste:** Sitzungsstatus, Schaltfläche zum Verlassen der Sitzung
- (B) **Awareness-Bereich:** Foto und Name des Beraters
- (C) **Problemdefinitionsraum:** geografische Suche und Suche anhand von Kategorien
- (D) **Textueller Lösungsraum:** Suchergebnisse können als Favoriten gespeichert werden
- (E) **Visualisierung des Lösungsraums:** jede Informationseinheit ist auf der Karte verortet
- (F) **Informationsfenster:** weiterführende Informationen sind an der geografischen Position erreichbar

Ein typischer Nutzungsablauf beginnt hierbei damit, dass ein Berater einen anrufenden Kunden zur URL des TeleSmartTravel-Systems führt. Der Berater nutzt

dabei seinen gewöhnlichen Arbeitsplatzrechner. Der Kunde verwendet seinen heimischen Rechner. Nach einer kurzen Erläuterung der Synchronisierungsaspekte beginnt der Berater, den Kunden nach seinen Wünschen und Präferenzen zu fragen. Diese verknüpft der Berater zu einer Kombination der Suchkategorien, die er im Problemdefinitionsbereich der Applikation einstellt. Die Ergebnisliste der dazu passenden Angebote wird auch auf der interaktiven Karte visualisiert, indem an der korrespondierenden geografischen Position ein Marker platziert wird. Wird ein Listenelement ausgewählt, öffnet sich ein Informationsfenster an der entsprechenden Kartenposition. Von diesem Informationsfenster aus können Kunde und Berater Detailinformationen zu den Produkten aufrufen, Community-Informationen einbeziehen, ein Video ansehen oder den Favoriten ein interessantes Angebot hinzufügen. Gespeicherte Favoriten dienen zusätzlich als eine aktiv erstellte Historie, die auch zu einem späteren Zeitpunkt, z. B. um Angebote gezielter zu vergleichen, wieder angesehen werden können. Die Favoriten kann der Reiseberater auch als digitales Dossier verwenden, um zukünftige Gespräche zu unterstützen.

7.2.2 EVALUATION VON TELESMA TRAVEL DER ERSTEN GENERATION

EVALUATIONSAUFBAU

Wie in Kapitel 3 bereits ausführlich dargelegt, wurde die Evaluation im realen Call-Center des Partnerreisebüros durchgeführt. Die Untersuchung hatte zum Ziel, die im Rahmen der Gestaltungsziele erreichten Ergebnisse zu erheben und einen Gesamteindruck beider Akteure zu evaluieren. Die Nutzungsabsicht und die Einschätzung der User-Experience-Komponenten der Akteure bzgl. des traditionellen Telefonverkaufs im Vergleich zur Telefonberatung mit Unterstützung durch eine gemeinsam nutzbare, kooperative Web-Applikation wurden standardisiert erhoben. Dies gilt ebenfalls für weitere Nutzungsaspekte wie die Effizienzeinschätzung der Beratungssituationen oder die visuelle Darstellung.

Der Feldversuch wurde in einer *within-subjects*-Testanordnung (mit permutierten Durchgängen) durchgeführt. Vier Berater und zwölf Testkunden nahmen insgesamt teil. Die Testkunden erhielten 40 CHF Aufwandsentschädigung und standen jeweils ca. 1.5 h zur Verfügung. Der Aufwand eines Beraters belief sich auf ca. 5.5 h, der auf fünf Tage im März 2009 verteilt wurde. Die Berater nahmen freiwillig am Test teil, hatten dafür jedoch die Unterstützung des Managements. Die Kunden waren zwischen 20 und 30 Jahre alt und repräsentierten somit die typische Klientel des Partnerreisebüros. Jeder Testkunde, abgesehen von einem, gab an, über ausgeprägte Erfahrungen mit der Nutzung von Computern zu verfügen (sechs professionell, fünf fortgeschritten, einer nutzt den Computer nur gelegentlich).

Reiseberater erhielten eine Woche vor den eigentlichen Tests ein 30minütiges, praktisches Training mit dem Prototyp und absolvierten eine Trainingsberatung mit TeleSmartTravel, bei der ein Forscher den Kunden spielte. Direkt vor den Evaluationsdurchläufen erhielten die Berater noch ein A4-Merkblatt mit den wichtigsten Funktionen und sie erhielten die Möglichkeit, sich noch einmal kurz mit SmartTravel auszuprobieren und die Forschenden noch etwas zu fragen. Die Testkunden erhielten keine Einweisung in das Werkzeug. Sechs Testkunden erhielten eine Reiseplanungsaufgabe (Badeferien oder Aktivurlaub, permutiert über die zwei Testszenarien), die sie auf dem klassischen Weg der Reiseberatung lösten und anschliessend eine weitere Planungsaufgabe, die sie in der durch SmartTravel unterstützten Telefonberatung bearbeiteten. Die übrigen Testteilnehmer nutzten zuerst die SmartTravel-unterstützte Reiseberatung am Telefon und anschliessend die traditionelle Methode. Die Aufgabenbearbeitung wurde auf 30 Minuten begrenzt, was in etwa mit der mittleren Dauer einer typischen Beratung im Reisebüro übereinstimmt.

Das Nutzerfeedback wurde durch Beobachtungen, den bereits erwähnten Fragebogen und kurze informelle Befragungen nach jeder Testberatung erhoben. Einen Tag nach den Tests wurden die Berater nochmals retrospektiv befragt. Ein Monat nach den Testdurchläufen wurde der Telesales Manager befragt, der

seinerseits auch mit allen beteiligten Beratern gesprochen hatte, um „selbst einen Überblick über die Eindrücke“ seiner Berater zu gewinnen.

In der folgenden Darstellung der Evaluationsergebnisse werden auftretende Situationsprobleme nach dem bekannten Muster aus der Explorationsphase erläutert und benannt. Da sie den Problemraum Reiseberatung erweitern, wird die Nummerierung der konkreten Probleme fortgesetzt und beginnt somit bei P8.

EVALUATIONSERGEBNISSE

Die Evaluationsergebnisse werden im Folgenden entlang der bis dahin bekannten Gestaltungsziele (Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität, Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten, Steigern des Kundenerlebnisses) und als Gesamteindruck der Testnutzer (Berater und Kunden) vorgestellt. Ein Überblick über die Zahlenergebnisse der Evaluation ist im Anhang zu finden. Vergleichende Daten zwischen den zwei Situationen (1) konventionell und (2) TeleSmartTravel-unterstützt wurden einem statistischen Signifikanztest wie in Kapitel 3 beschrieben unterzogen.

Gesamteindruck

Alle Testkunden erklärten eine klare Präferenz für die Telefonberatung mit TeleSmartTravel, wenn sie an die zwei erlebten Beratungsformen zurückdachten. Bei einem direkten Vergleich der konventionellen Telefonberatung mit der Telefonberatung mit TeleSmartTravel erklärten die Kunden, sich in Zukunft für die neue Beratung zu entscheiden („Ich würde den traditionellen Telefonverkauf für meine Reiseplanung benutzen“: \bar{x} 3.75 vs. TeleSmartTravel-unterstützt: \bar{x} 6.33). Die Möglichkeit des Co-Browsing für das synchronisierte, gemeinsame Betrachten und Manipulieren des Systems und seiner Inhalte wurde als sehr hilfreich (\bar{x} 6.42) und nützlich (\bar{x} 6.08) für die Fernberatung eingeschätzt.

Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität

Da die Systeminstanz auf eine unvollständige Menge aufbereiteter Testdaten aufbaute (manuell erstellte Tabellen als Auszüge aus Systemen, um eine Integration zu umgehen), ist die Evaluation auf die Präsentation der Informationen und ihre Zugänglichkeit während der Beratung beschränkt. Die angebotenen Informationen wurden jedoch vor den Tests von den Call-Center-Angestellten als eine für diesen ersten Vorstoss sinnvolle Zusammenstellung beurteilt.

Testkunden bewerteten die Qualität (=Nützlichkeit) der visuellen Repräsentation durchschnittlich mit 6.42, was einen grossen Vorteil der SmartTravel-unterstützten Beratung gegenüber dem konventionellen Telefonverkauf nahe legt. Die Testkunden bestätigen dies retrospektiv: „Es ist unterhaltsam und es ist durch den geografischen Überblick ist es leichter, [dem Berater] zu folgen.“

Die Testkunden bewerteten die Klarheit der Informations- und Interaktionsmöglichkeiten für die konventionelle Telefonberatung relativ schlecht und signifikant besser für die SmartTravel-unterstützte Situation (2.75 vs. 5.75, $p < 0.05$, $df = 11$, $t = -6.17$). Eine Episode unterstreicht die Beobachtung, dass implizite Bedürfnisse in einer Beratungskonfiguration wie mit SmartTravel eher zu Tage treten: Ein Nischenprodukt zog explizit die Aufmerksamkeit von zwei unabhängigen Kunden während der SmartTravel-unterstützten Beratung auf sich. Ohne dass die Kunden nach diesem Produkt gefragt haben, hätten die Berater nichts über diese Produkte berichtet, geschweige denn über eine Integration in den individuellen Reiseplan nachgedacht.

Dennoch scheinen die Kunden Schwierigkeiten dabei zu haben, ihre Reisebedürfnisse in Form von Destinationsauswahlen und Reisekategorien auszudrücken. Kognitive Dissonanzen rufen Irritation hervor: „Was ist denn, wenn ich Paris an zwei Tagen [= „Städtereise“] besuchen möchte, während ich den Rest meiner Ferien mit Rafting verbringen möchte [= „Adventure“]?“ Die Kombination der Reisearten ist zwar technisch möglich und wird auch angeboten, wird aber in

bestimmten Fällen wie im Beispiel nicht verwendet. Es lässt sich vermuten, dass es Kombinationen von Reisearten gibt, die sich intuitiv nicht vereinbaren lassen. Während der Beratungsgespräche muss das Durcheinander im Kopf der Kunden zunächst im Dialog mit dem Berater aufgeklärt werden. Im schlechtesten Fall bleiben Missverständnisse über das gesamte Gespräch erhalten und ein optimales Ergebnis wird möglicherweise verfehlt. Dieses Problem wird im Filialberatungsgespräch gleichermassen auftreten, da die Situation der technischen Vermittlung keinen Einfluss auf die Begrifflichkeiten des Systems hat. Im Folgenden wird diese Problematik als *Problem der ungeeigneten Bedarfsterminologie (P8)* bezeichnet.

Die Berater waren überdies in ihren Möglichkeiten stark beschränkt, da die Anzahl der Reiseprodukte immens reduziert war. Besonders die begrenzte Anzahl an Hotels (300 weltweit) und das Fehlen von Flügen wurden als Problem identifiziert. Nachfolgend soll dieser Aspekt als *Problem der Produktintegration (P9)* referenziert werden.

Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten

Da nun sowohl Berater als auch Kunde Zugang zu Repräsentationen des Problem- und Lösungsraums haben, wurde eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen den Akteuren ermöglicht. Das Verkaufsgespräch wurde in einen kooperativen Produktdesignprozess transformiert. Die beobachteten Testkunden zögerten nicht, auf etwas Interessantes zu zeigen und Berater reagierten ganz natürlich weniger als Verkaufspersonen sondern mehr als Partner im Gestaltungsprozess („Oh ja, lass uns das anschauen“).

Kunden waren mit dem Beratungsergebnis zufrieden (ø 6.08 für die SmartTravel-unterstützte Beratung vs. 5.58 für die konventionelle Telefonberatung, nicht statistisch signifikant). Diese Ergebnisse können als leichte Unsicherheit hinsichtlich der Verbesserung des Beratungsergebnisses interpretiert werden. Gemäss den Beobachtungen beginnen die Dyaden auch in der TeleSmartTravel-unterstützten

Beratung sehr schnell mit Planungsaktivitäten, nachdem nur grob einige Bedürfnisse gesammelt wurden. Da die Akteure nur kurz die Destination-Urlaubsart-Kombination besprechen, die die Problemdefinition widerspiegeln sollte, müssen sie auch später im Beratungsverlauf über Ansprüche und Wünsche sprechen. Dies hält die Problemlösung auf, da Unterbrechungen stattfinden und des Öfteren der sprichwörtliche Faden wieder gefunden werden muss, wenn die Unklarheit im Bedarf aufgeklärt wurde. Dies beschreibt einen unstrukturierten und daher nicht nachvollziehbaren Beratungsprozess deren problematische Aspekte als das *Problem des unstrukturierten Prozesses (P10)* zusammengefasst werden. Dieses konkrete Problem ist ein Teilproblem von P1 (Problem der Insuffizienz des Beratungsablaufs), da auch hier durch die unzureichende Formalisierung des Ablaufs und ungenügende Unterstützung desselben Störungen im Beratungsgespräch erzeugt werden können, die bis zum Misserfolg der Beratung führen können.

Die Berater schätzten besonders die Visualisierung auf der Karte und die einblendbaren Informationsmarker, da sie die Schwierigkeiten beim Erklären von Destinationen ohne visuelle Unterstützung sehr genau kennen. Dennoch kann das Planen komplexer, individueller Reiserouten mehr Freiheitsgrade hinsichtlich des visuellen Ausdrückens (siehe P5) verlangen. Der rhetorische Aufwand für die Erklärung geografischer Beziehungen ist beträchtlich. Filialberater würden in einer konventionellen Beratung einfach Linien in vorhandene Karten zeichnen – das kann ein Telefonberater nicht. Zusätzlich ist die Favoritenliste lediglich ein Container für Produkte, die nur nach ihrer Kategorie sortiert werden können. Der Bezug zu einem Kalender muss wiederum ausserhalb des Systems stattfinden, verbleibt wolkig im Dialog und verlangt von den Akteuren, sich die zeitlichen Aspekte zu merken. Die aktuelle Art und Weise der Lösungssuche ist demnach stark eingeschränkt und bietet keine Unterstützung für einen Perspektivwechsel hinsichtlich der entstehenden Produktkonfiguration. Dieser Aspekt wird als *Problem der univarianten Lösungssuche (P11)* bezeichnet.

Steigern des Kundenerlebnisses

Die Ergebnisse der Akzeptanzfragen zeigen eine positive Einstellung gegenüber der Systemnutzung durch die Testkunden ($\phi 6.20$). Die Ergebnisse des AttrakDiff2-Instruments sind in Abbildung 27 dargestellt. Sie weisen auf eine statistisch signifikant höhere Qualität der Stimulation im SmartTravel-unterstützten Beratungsgespräch (HQ-S = ϕ 5.38 vs. 3.08, $p < 0.05$, $df=11$, $t=-8.07$). Ähnliche Ergebnisse können für die hedonische Qualität der Kommunikation einer bestimmten Identität berichtet werden (HQ-I = ϕ 5.62 vs. 4.60, $p < 0.05$, $df=11$, $t=-3.66$). Der Unterschied der pragmatischen Qualität ist nur gering und nicht statistisch signifikant (PQ = 4.87 vs. 4.65). Die Kunden schätzten die neue Qualität der Beratung und entschieden ganz klar: „SmartTravel [bei der Telefonberatung] zu nutzen ist besser, weil die Visualisierung als zusätzliche Unterstützung verfügbar ist.“

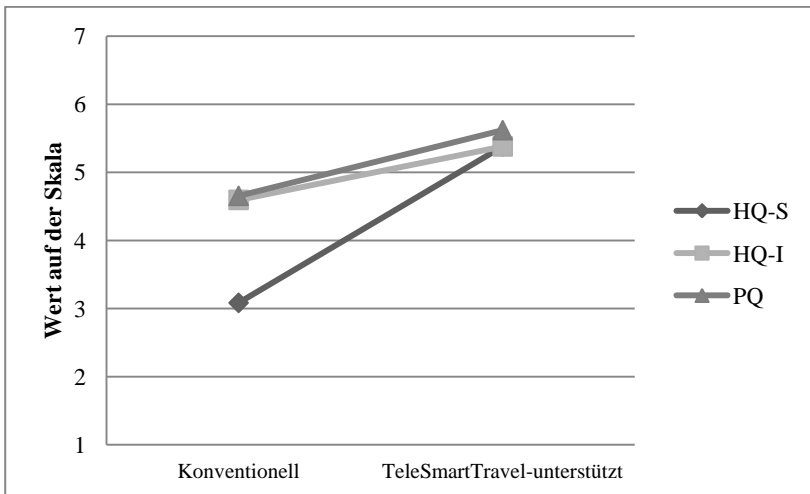


Abbildung 27. Kundenwahrnehmung hedonischer und pragmatischer Qualitäten
(erste Generation TeleSmartTravel)

Die Berater nannten die unterstützten Situationen eine „fantastische Möglichkeit, um tatsächlich zu zeigen“, worüber sie gerade sprechen. Sie glauben, dass die *Zeige*-Funktionen die wichtigsten Systemcharakteristiken waren. Diese Vorteile des Zeigens werden weiter dadurch unterstützt, dass Kunden jederzeit die Maus übernehmen können. So bleibt es ihnen überlassen, ob sie mehr zuschauen wollen oder aktiver werden wollen, ohne sie mit zu vielen „Pflichten“ zu überfordern. Der Manger des Call-Centers benennt vor allem das Multimedia-Material als den attraktivsten Teil des Systems: „Videos und 360°-Panoramaansichten sind die beste Art, interessante Orte der Welt zu zeigen.“

Das vierte Gestaltungsziel, Erhöhen des Vertrauens, mit dem die Iteration zur Erarbeitung der ersten Generation TeleSmartTravel begann, wurde hier schliesslich verworfen. Wie bereits bei den Gestaltungszielen diskutiert, eignet sich Vertrauen für die gestaltungsorientierte Betrachtung der Situation und ihrer Veränderung nur schlecht, da beim Vertrauensbegriff offen bleibt, ob es der Ursprung für eine Situationsbegebenheit oder das Resultat derselben ist. Als ein erklärender Aspekt von Interaktionen ist es zweifelsohne interessant, bestehendes oder fehlendes Vertrauen zu untersuchen. Für die Gestaltung aber bietet ein anderes Ziel, nämlich der Ausbau von Transparenzen, sinnvollere Einsichten. Auch ist der Ausbau von Handlungs- und Informationstransparenzen im Gegensatz zum Vertrauen Bestandteil des konzeptuellen Unterbaus der Value Co-Creation und er ist massgeblich an der Vertrauensbildung beteiligt (Nussbaumer & Matter 2011). Desweiteren konnten für die Bearbeitung des Problems des unstrukturierten Prozesses (P10) in den vorhandenen Gestaltungszielen nur unzureichende Einsichten gesammelt werden. Die Ebene der Prozesstransparenz des neuen Gestaltungsziels bietet hier das Ausfüllen dieser Lücke.

Zusammenfassend sind in Tabelle 14 die zusätzlich aufgetretenen Probleme der ersten Generation mit einer kurzen Beschreibung aufgelistet. Sie stellen zusammen mit den Problemen, mit denen die Iteration zur Erarbeitung der ersten Generation SmartTravel und TeleSmartTravel begonnen wurde, den erweiterten gestalterischen Problemraum der Reiseberatung dar. Damit bilden sie den Ausgangspunkt für die

Ableitung weiterer Gestaltungsanforderungen, denen sich die Instanzen der zweiten Iteration stellen müssen.

Tabelle 14. Probleme nach der ersten Iteration

Problem	Problembeschreibung
P8. Das Problem der ungeeigneten Bedarfsterminologie	... beschreibt das Verzögern des Beratungsfortschritts, weil Termini für den Ausdruck möglicher Problemdefinitionen verwendet werden, die bei den Akteuren keine eindeutige, gemeinsame Bedeutung besitzen.
P9. Das Problem der Produktintegration	... bezeichnet den Bedarf vor allem der Berater, auf ein breites Spektrum an Produktarten mit einer entsprechenden Menge an Alternativen (Anzahl Produkte pro Produktart) während der Beratung zuzugreifen.
P10. Das Problem des unstrukturierten Prozesses	... tritt dann auf, wenn die Akteure bereits mit den Planungsaktivitäten beginnen, obwohl nur eine kleine, unzureichende Menge an Bedürfnissen und Wünschen bekannt gemacht wurden bzw. gesammelt wurden. Die aktuelle Problemdefinition über Produktkategorieauswahlen und Destinationsauswahlen greift zu kurz, um eine vollständige Bedarfsermittlung zu stimulieren.
P11. Das Problem der univarianten Lösungssuche	... beschränkt die Möglichkeiten der Dyade, sich planerisch mindestens in den gleichen Freiheitsgraden zu bewegen wie in der nicht unterstützten Beratung.

Da nach der ersten Build-and-Evaluate-Iteration, die zu SmartTravel und TeleSmartTravel der ersten Generation führte, die Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen einen festeren Rahmen erhielt (das KTI-Projekt), wurde zu

228

Beginn der Arbeiten an der zweiten Build-and-Evaluate-Iteration ein Review der bestehenden Prototypen durch die Projektleitung des Partners vorgenommen. In Form eines zweistündigen Workshops mit dem Projektleiter des Partnerunternehmens, zwei Beratern, die bereits in der ersten Iteration beteiligt waren und zwei Forschern wurden folgende Punkte gesammelt, die das physische Layout der Filialberatung in Frage stellten:

- Wenngleich der Grossbildschirm gerade Multimediamaterial besonders beeindruckend in Szene setzen kann, fügt er sich optisch eher mangelhaft in ein Reisebüro ein.
- Gerade für die Berater, die mehrere Beratungssituationen am Tag im Stehen absolvieren müssten, ist der Grossbildschirm eine ergonomische Belastung.
- Zusätzlich ist der Bildschirm während einer Beratung speziell für den Berater, der den Bildschirm hauptsächlich bedient, nachteilig. Da er dadurch häufig näher am Bildschirm steht als der Kunde, verliert er schneller den Überblick, da er ob der Grösse nicht mehr den gesamten Bildschirm überblicken kann. Dies nimmt ihm die Kontrolle über die Situation. Wenn ihm dann der Kunde bei der Orientierung hilft, kann das zusätzlich die empfundene Kompetenz des Beraters reduzieren.
- Die Grossbildschirme sind als Anlage sehr teuer. Die Reisebüromitarbeiter schätzen, dass ein solcher Beratungsarbeitsplatz daher nur in Flaggshipfilialen umsetzbar wäre. Dann würde so ein Beratungsarbeitsplatz aber auch nur einmal je Filiale möglich sein.

Diese Punkte riefen dazu auf, nicht nur SmartTravel (und TeleSmartTravel) allein zu erweitern bzw. umzugestalten, sondern auch den physischen Arbeitsplatz neu zu gestalten.

8. DIE GESTALTUNG DER BERATUNGSARTEFAKTE DER ZWEITEN GENERATION

Die zweite Build-and-Evaluate-Iteration begann mit der Erarbeitung eines neuen physischen Beratungsarbeitsplatzes, der den Problematiken begegnet, die aus der Grösse des Grossbildschirms und der stehenden Position resultierten. Neu wurde ein 26-Zoll-Bildschirm verwendet, der also erheblich kleiner als der Grossbildschirm war. Dadurch konnte er auf einem Tisch verwendet werden, an dem Berater und Kunde Platz nehmen konnten. Der Bildschirm war weiterhin berührungsempfindlich. Als Peripherie wurde eine Tastatur angeboten, aber keine Maus. Der Arbeitsplatz wurde wie in Abbildung 28 gestaltet.

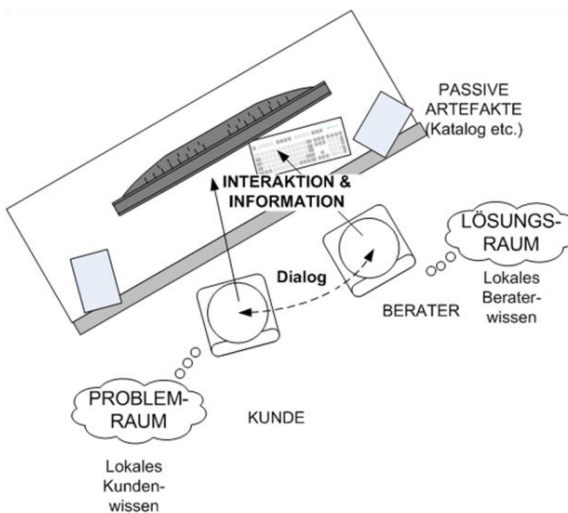


Abbildung 28. Physischer Beratungsarbeitsplatz für die zweite Generation SmartTravel.

Entsprechend der nach der ersten Iteration zusammengetragenen Probleme wurden zusätzliche Gestaltungsanforderungen erstellt, die in der zweiten Build-and-Evaluate-Iteration Beachtung fanden.

Tabelle 15 erfasst diese Zusatzmenge an Gestaltungsanforderungen. Sie werden entsprechend der Vorgehensweise, die bei der Ausgangsmenge der Gestaltungsanforderungen angewendet wurde, in den Gestaltungszielen verankert. Die adressierten konkreten Probleme entsprechen denen von P8 bis P11. Da die Gestaltungsanforderungen den gestalterischen Lösungsraum erweitern, wird ihre Nummerierung fortgesetzt. Auf die Anpassung der Gestaltungsanforderungen an die Fernberatung wird verzichtet, da die Spezifika der technischen Vermittlung in der Evaluation der ersten Iteration kein eigenes Problem, das auf die Telefonberatung beschränkt ist, wie das der sozialen Awareness aufwarfen. Sie sind als gültig für beide Beratungssituationen (Filial- und Fernberatung) zu betrachten.

Tabelle 15. Gestaltungsanforderungen (GA) für die zweite Iteration

Problem nach der ersten Iteration	Gestaltungsanforderung
P8. Das Problem der ungeeigneten Bedarfsterminologie	GA9. Eine explizite und geteilte Bedarfsermittlung soll angeboten werden, um die Prozesstransparenz zu erhöhen. GA10. Eine explizite Problemdefinition als Ergebnis der Bedarfsermittlung soll bereitgestellt werden, die als Vertrag für den weiteren Beratungsverlauf dienen kann, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu fördern.
P9. Das Problem der Produktintegration	GA11. Eine Produktbasis soll integriert werden, die eine umfassende Reiseplanung ermöglicht, um die bidirektionale Informationsqualität zu verbessern.
P10. Das Problem des unstrukturierten Prozesses	GA12. Eine Beratungsprozessunterstützung soll bereitgestellt werden, die auch eine Serialisierung der Prozessschritte beinhaltet, um die Prozesstransparenz zu erhöhen. GA13. Abkürzungen und eine flexible Nutzung der

	Prozessunterstützung soll ermöglicht werden, um auch für erfahrene Nutzer das Beratungserlebnis nicht zu stören.
P11. Das Problem der univarianten Lösungssuche	GA14. Eine zeitorientierte Planung (zeitliche Beziehung von Informationseinheiten) soll ermöglicht werden, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten auszubauen. GA15. Die geografische Planung (geografische Beziehung von Informationseinheiten) soll unterstützt werden, um die gemeinsame Problemlösefähigkeiten auszubauen.

Innerhalb dieser Anforderungen wurde zusätzlich deutlich, dass es nicht nur interessant ist, Produkte in einen Warenkorb (entspricht etwa der Favoritenliste) zu speichern. Für die Beschreibung einer Reise mag es interessant sein weitere Informationen abzulegen, seien es Fotos, die Kontaktdaten des Beraters, die Destinationsinformationen oder Freitextnotizen. Neben einem neuen Konzept für den Prozess und die Benutzungsoberfläche wurde demzufolge auch das Prinzip des Warenkorbs neu betrachtet und mit der Konzeptualisierung der zeitlichen Komponente einer Reise verbunden.

Das Kapitel gliedert sich im Folgenden entsprechend dieser Punkte:

1. Das Beratungsprozesskonzept für die IT-Artefakte und die grundsätzlichen Aspekte der Neugestaltung der Benutzungsoberfläche der zweiten Generation wird eingeführt.
2. Ein grosser Teil des neuen Bedienkonzepts bildet auch die Neukonzeption des „Warenkorbs“. Sie profitierte immens vom Paper-Prototyping, weshalb dieser Entwicklungsschritt bei der Konzeptbeschreibung des Warenkorbs diskutiert wird.
3. Die schliessliche Benutzungsoberfläche mit Bezug zu den adressierten Problemen wird vorgestellt. Ein typischer Nutzungsablauf illustriert die Verwendung der Beratungsprototypen.

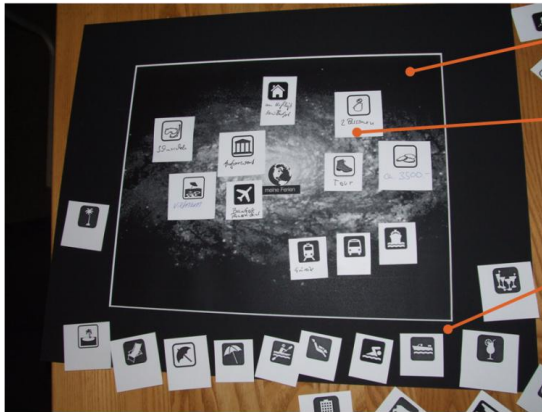
4. Die Evaluationen der Filial- und Fernberatung werden vorgestellt. Da die Evaluationen in parallelen Tests durchgeführt wurden, werden sie gemeinsam entlang der Gestaltungsziele präsentiert. Problematische Aspekte der Systemnutzung werden als Probleme des gestalterischen Problemraums der Reiseberatung benannt.
5. Eine Zusammenfassung resümiert über die Erkenntnisse aus dieser zweiten Build-and-Evaluate-Iteration und vergleicht sie mit der ersten Iteration.

8.1 BERATUNGSPROZESSKONZEPT FÜR DIE ARTEFAKTE DER ZWEITEN GENERATION

Um dem Problem des unstrukturierten Prozesses zu begegnen (P10, GA12 und GA13) wird dem Bedienkonzept der kreative Problemlöseprozess von Osborn (1953) zugrunde gelegt.

Der Prozess der *Ideation*, wie der kreative Problemlöseprozess auch genannt wird, beginnt mit der Sammlung von Fakten (*Fact Finding*), die sich auf das zu bearbeitende Problem beziehen. Anschliessend sollen Ideen für die Lösung gefunden werden (*Idea Finding*), aus deren Menge schliesslich Lösungskandidaten ausgewählt und ausgearbeitet werden sollen (*Solution Finding*).

Der grundlegende Reisebedarf kann als ein Problem angesehen werden, zu dem eine kreative Lösung gefunden werden soll. Die Bedarfsermittlung (GA9) spiegelt dabei grösstenteils die Phase des Fact Finding wider. Das Idea Finding wird für die Arbeit an den Beratungswerkzeugen als ein Übergang von Fakten einer Reise (Personenanzahl, verfügbares Budget, Reisezeitraum usw.) zu den Lösungen für eine Reise (konkrete Produkte, Ablauf bzw. Reiseplan, Destination/en) verstanden. Damit fällt dem Idea Finding die Funktion der offenen Fragen zu, während das Fact Finding durch die geschlossenen Fragen unterstützt werden kann.



Der Bedarfsermittlungsbildschirm ist zunächst nur durch eine Weltkugel in der Mitte belegt.

Piktogramme werden aus einer Vorauswahl um die Weltkugel platziert und selbst beschriftet mit einem Text, auf den sich die Akteure einigen.

Eine Vorauswahl an Piktogrammen dient der Inspiration.

Abbildung 29. Bedarfsermittlungsbildschirm im Low-Fidelity-Prototyp

Das Fact Finding wurde als Sammlung von sechs wesentlichen Piktogrammen konzipiert, die mit Freitext beschriftet werden können (vgl. Abbildung 29). Die Piktogramme sind einfache, abstrahierte Grafiken, die Inspiration ohne Suggestion bieten sollen. Die sechs wesentlichen Grafiken reflektieren die Eckpfeiler für eine Produktsuche und helfen dem Berater, unverzichtbare Informationen nicht zu vergessen. Sie sind vorbeschriftet mit den Fragen „wer?“ (Figur-Piktogramm), „wann?“ (Kalenderblatt), „wohin?“ (Weltkugel), „wie?“ (Bett), „Budget?“ (Geldsack) und „Erwartungen?“ (Landschaft). Für diese Piktogramme können Prioritäten vergeben werden ähnlich dem Rankieren von Ideen in einem Kreativworkshop. Diese Priorisierung wird in einer speziellen Problemdefinitionsleiste (GA10) zusammengefasst, die nicht nur während der Bedarfsermittlung sichtbar ist sondern über den gesamten Beratungszeitraum (vgl. Abbildung 30).

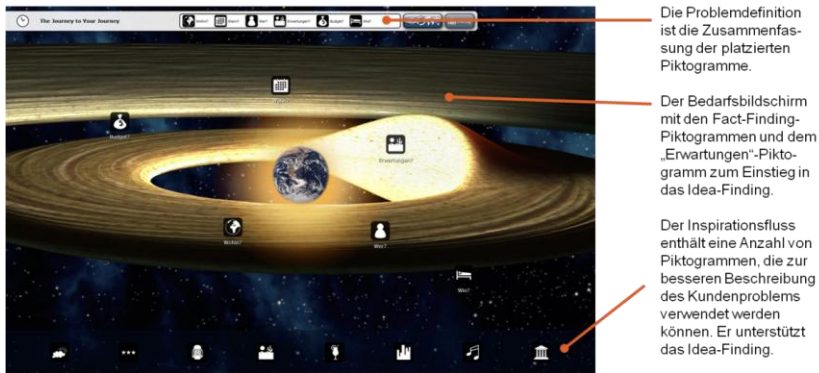


Abbildung 30. Bedarfsermittlungsbildschirm im Systemprototyp

Um das *Idea Finding* zu realisieren, wird methodisch das sechste Fact-Finding-Piktogramm eingesetzt („Erwartungen?“). Es unterstützt den Einstieg in die offenen Fragen, die der Berater dem Kunden stellt. Für zusätzliche Inspiration sorgen die im Inspirationsfluss vorhandenen Piktogramme, die aus einer Menge von mehr als 200 Piktogrammen mithilfe eines Symboltests (ISO 9186-1:2007) mit sechs Personen auf insgesamt 24 Piktogramme in fünf Kategorien (Transport, Fact-Finding-Piktogramme, Aktivitäten, Urlaubsart, Unterhaltung) reduziert wurden. Obwohl Verkäufern beigebracht wird, in einer positiven Sprache während des Gesprächs mit dem Kunden zu bleiben, wurde die Möglichkeit im Prototyp eingeräumt, auch negative Bedürfnisse zu platzieren. Da in den Beobachtungen häufig Situationen entstanden, in denen der Kunde sehr genau sagen konnte, was er nicht möchte, aber grosse Schwierigkeiten zeigte beim Ausdrücken der Aspekte, die er sich wirklich für seine Reise wünscht, wurde dies ermöglicht. Auch die Berater bestätigten auf Nachfrage, dass dies bei der Beantwortung von offenen Fragen der häufigere Fall ist. Ein negatives Bedürfnis (z. B. „Ich möchte auf keinen Fall fliegen.“) wird wie ein positiver Wunsch an ein Piktogramm (hier: Flugzeug) geschrieben. Dann wird jedoch nicht das Piktogramm priorisiert, sondern in den Aussenbereich der Bildschirmansicht geschoben bis ein Minus auf dem Piktogramm erscheint und es kontrastärmer dargestellt wird. Dieses Piktogramm erscheint dann auch nicht in der Problemdefinition. Methodisch werden die Berater dazu angehalten, den negativen

Wunsch aufzunehmen, was signalisiert, sich ehrlich dem Kunden zuzuwenden, und schliesslich den negativen Wunsch in einen positiven umzuformulieren (z. B. „maximal 10h Zugfahrt entfernt“).

Wenn sich Kunde und Berater bezüglich der Piktogrammauswahl und den entsprechenden Beschriftungen hinsichtlich Vollständigkeit und Korrektheit einigen konnten, wechseln sie in den Planungsbildschirm mit der interaktiven Karte (vgl. Abbildung 31). Dabei bleibt die Problemdefinition sichtbar und verbindet die beiden Bildschirmansichten.

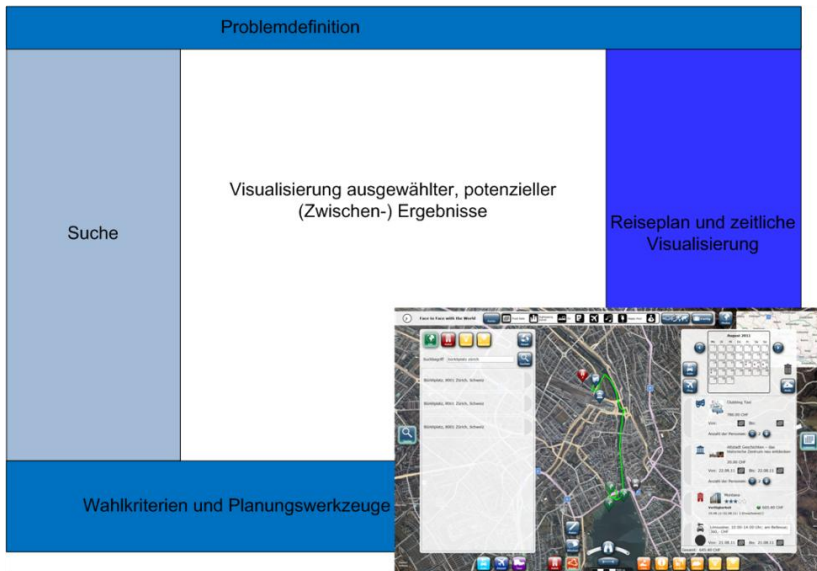


Abbildung 31. Rasterdesign des Planungsbildschirms und die realisierte Benutzeroberfläche in SmartTravel

Konzeptuell wird das *Idea Finding* über den Wechsel der Bildschirme hinweg fortgesetzt, da mit dem Erscheinen der ersten Informations- und Produktmarkierungen auf der Karte die Menge an Ideen für die Reise noch einmal zunimmt oder sich die Auswahl noch einmal ändert nach dem Credo „ich weiss erst, was ich möchte, wenn ich sehe, was es gibt“ (vgl. „anomalous state of knowledge“

(Belkin et al. 1982)). Auch der Ideenausbau z. B. durch das Besuchen der weiterführenden Informationen von einem Informationsfenster aus kann hier bereits stattfinden oder auf einen Zeitpunkt nach einer ersten Informations- und Produktsammlung verschoben werden. Der Übergang zum *Solution Finding* ist somit eher weich gestaltet und entwickelt sich sukzessive während der ersten Exploration der Möglichkeiten im Beratungsgespräch. Die Vorgehensweise kann der Berater entscheiden oder dem patenten Kunden überlassen.

Für das Beratungsunterstützungssystem wurden also zwei Bildschirmansichten konzipiert: der Bedarfsermittlungsbildschirm und der Planungsbildschirm. Diese Ansichten sind konzeptuell durch das Idea-Finding verbunden. Die Verbindung der Bildschirme auf der Ebene der Bedienung bildet die Problemdefinition. Für den Prozess wurde visuell eine leitende Metapher verwendet, die auch zur Erklärung des Systems an Kunden verwendet werden kann: *„Ausgehend von deinen vagen Wünschen und Erwartungen an deine Urlaubsreise, die da draussen im Weltall sind, werden wir zu den konkreten Destinationen und Reiseprodukten auf die Erde reisen, wo sie deine Anforderungen erfüllen werden. Willkommen auf deiner Reise zu deiner Reise.“*

8.2 DER „WARENKORB“ UND DIE EVALUATION DES PAPIERPROTOTYPS

Von der Favoritenliste ausgehend gab es bereits während der Entwicklungen der Prototypen der ersten Iteration kleinere Verbesserungen. Kleine Grafiken, die typisch für eine Produktkategorie waren, dienten bereits zur Unterscheidung der Produktarten sowohl auf der Karte als auch in der Favoritenliste. Sortierungsmöglichkeiten nach dem „stärksten“ Charakteristikum einer Produktart wurden eingeführt (für Hotels beispielsweise die Anzahl der Sterne, für Touren die Dauer in Tagen), um den Überblick zu verbessern.

Nun mit der neuen Aufgabe, die Produkte in Beziehung zu einander zu bringen (GA14 und GA15), stellte sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf die

Favoritenliste hat. Mit der Frage, welche Eigenschaften oder Zustände ein Produkt in der Beratung erhalten kann (nicht angesehen, angesehen, interessant, möchte ich buchen, behalte ich für später usw.), wurden drei Listenarten konzipiert: die Wunschliste (möchte ich, aber vielleicht noch nicht jetzt), die Merkliste (für mich interessant im Allgemeinen) und der Warenkorb (möchte ich buchen). Diese drei Listen sollten mit einem Kalender synchronisiert sein, aber weiterhin als Listen geführt werden, da die Berater nach eigenen Angaben mit dieser Form der Darstellung vertraut sind. Diese Listen wurden im Benutzungsoberflächenkonzept als ausziehbare *Flaps* ausgelegt. Hinzu kamen je eine weitere Lasche für das Benutzer- bzw. Kundenkonto, eine separate Darstellung des tatsächlichen Reiseportfolios als Reisemappe, der Kalender und die History (s. Abbildung 32).

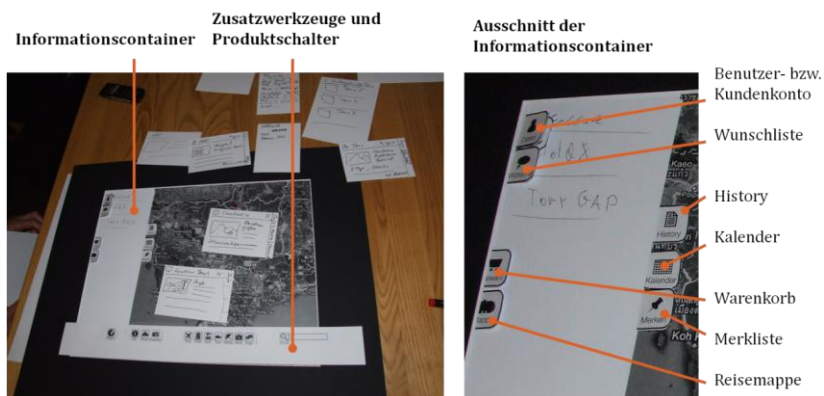


Abbildung 32. Papierprototyp der zweiten Iteration, links: Ansicht des Planungsbildschirms insgesamt, rechts: Ansicht der Flaps für die Informationscontainer

Die Fragen, die mit dem Papierprototyp beantwortet werden sollten, bezogen sich auf die Umsetzung der Konzepte, inwiefern diese die Nutzer erreichen, wie sie darauf reagieren und welche Gedanken oder auch Ideen sie dabei haben.

Für die Evaluation des Papierprototyps wurden vier Einzelgespräche mit Beratern durchgeführt und eine Fokusgruppe mit insgesamt sieben Teilnehmern (siehe

Kapitel 3). Vorbereitet wurden der Bedarfsermittlungsbildschirm und der Planungsbildschirm mit grundsätzlichen Bedienelementen. Innerhalb eines konkreten Falls wurden Aktionen und Reaktionen der Berater und der Fokusgruppenteilnehmer beobachtet und diskutiert.

Die drei wesentlichen Erkenntnisse bezogen auf die massgeblichen Neukonzipierungen können wie folgt zusammen gefasst werden:

- Den grundsätzlichen Aufbau in zwei Bildschirmansichten befürworten die Teilnehmer.
- Die leitende Metapher wird intuitiv verstanden. Die involvierten Personen empfanden die Geschichte, die einem Kunden auch kommuniziert werden könnte, amüsant und erklärend zugleich.
- Die Informationscontainer waren extrem komplex. Während die vier Berater noch versuchten, mit den vielen Sichten auf die gleichen Informationen zurechtzukommen, schlug ein Teilnehmer der Fokusgruppe bereits nach den ersten Erklärungen hinsichtlich des Planungsbildschirms eine Streichung von Merkliste und Wunschliste vor.

Mit diesen Erkenntnissen (und etlichen weiteren Detailerkenntnissen) wurden die konkreten Softwareanforderungen erstellt, attribuiert und in einen neuen SmartTravel-Prototyp überführt. Seine Benutzungsoberfläche unterstützt den konzipierten Prozess und eine wesentliche Vereinfachung der Informationscontainer. Diese wurden einzig auf eine Liste reduziert, die mit einem Kalender synchronisiert ist. Jede Information kann Eingang in diese Liste finden, die Sortierung ist unabhängig vom Datum und kann geändert werden.

8.3 (TELE)SMARTTRAVEL DER ZWEITEN GENERATION

Die Benutzungsoberfläche von SmartTravel der zweiten Generation in den Abbildungen 33 bis 36 für die Situation der Fernberatung dargestellt. Die folgenden Erklärungen beruhen auf (Schmidt-Rauch & Schwabe 2011).

Der interaktive, gemeinsame Arbeitsplatz besteht aus zwei Hauptanzeigen: der Bedarfsermittlungsbildschirm und der Planungsbildschirm. Die beiden Bildschirmansichten werden durch die bereits erwähnte Verlaufsmetapher verbunden, die Berater auch als einführende Nutzungsgeschichte für die Beratung einsetzen können: *„Ausgehend von deinen vagen Wünschen und Erwartungen an deine Urlaubsreise, die da draussen im Weltall sind, werden wir zu den konkreten Destinationen und Reiseprodukten auf die Erde reisen, wo sie deine Anforderungen erfüllen werden. Willkommen auf deiner Reise zu deiner Reise.“*

Vier hauptsächliche Bereiche sind auf der Benutzungsoberfläche platziert. Der Bedarfsermittlungsbildschirm führt dabei zwei dieser Hauptbereiche ein: (1) der gemeinsame, explizite Reiseproblemaum mit dem Inspirationsfluss, der die Nutzer mit Piktogrammen unterstützt, die thematisch Reise- und Ferienaspekte widerspiegeln (siehe Abbildung 33). Die Piktogramme können als Anker oder Einstieg verwendet werden, um Fakten (wer wird reisen, wann, wie lang etc.) und Ideen (z. B. schöne Landschaft zum Fotografieren) aufzunehmen. (2) Der gemeinsame Problemdefinitionsraum als Leiste am oberen Bildschirmrand (siehe Abbildung 34) ist auf beiden Bildschirmansichten zu sehen. Diese Leiste dient als Vertrag über den Inhalt des weiteren Gesprächs. Auf diesen Gesprächsvertrag müssen sich die „Vertragspartner“ zunächst während der Bedarfsermittlung einigen. Ein Übergang in den Planungsbildschirm ist erst dann gerechtfertigt, wenn der Berater den Bedarf noch einmal zusammengefasst und paraphrasiert hat und der Kunde einwilligt, dass die Zusammenstellung die Grundzüge seines Reisebedarfs widerspiegelt. Im Falle eines sehr klaren Reisewunsches zu Anfang des Gesprächs können sich die Akteure auf die *Fact-Finding*-Piktogramme beschränken und den Inspirationsfluss unangetastet lassen.

Die Umschalt-Schaltfläche verbindet die beiden Hauptbildschirme.



Bedarfsermittlungsbildschirm: Bedürfnisse, Wünsche, Fakten können als Piktogramm aus dem „Inspirationsfluss“ (unterer Bildschirmrand) gezogen werden und um die Erde in der Mitte platziert werden. Die Nähe zur Erde reflektiert die Priorität des Bedürfnisses.

Abbildung 33. Fernberatung mit SmartTravel der zweiten Iteration –
Bedarfsermittlungsbildschirm

Problemdefinition: Bedürfnisse, Wünsche, Fakten werden entsprechend ihrer Priorität angezeigt.



Der **Planungsbildschirm** erlaubt die geografische und die listenbasierte Suche und Visualisierung. Ein zentrales Element sind die Freihand-Routen.

Abbildung 34. Fernberatung mit SmartTravel der zweiten Iteration –
Planungsbildschirm

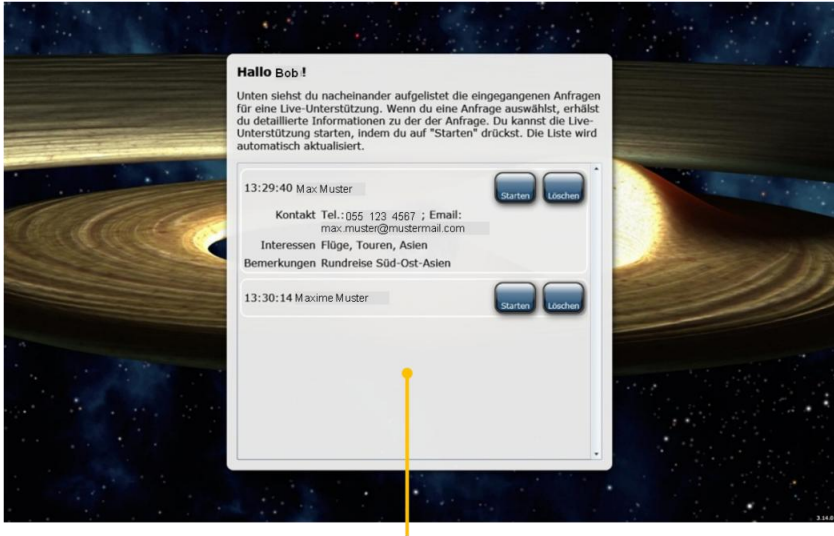


Informationsfenster:

Der Überblick bietet Einstiegsinformationen für die entsprechende Informationseinheit. Von dort können weitere Informationen und (Multi-media-) Ressourcen erreicht werden.

Der **Kalender** repräsentiert die zeitliche Komponente der Reiseplanung und visualisiert, wann der Kunde seinen Flug nimmt, wann seine Hotel-Check-Ins stattfinden. Jede Informationseinheit, unabhängig davon, ob Produkt- oder produktunabhängige Information, kann im Kalender gespeichert werden. Schliesslich ist der Kalender der individuelle, personalisierte und selbst mitgestaltete Reiseplan.

Abbildung 35. Fernberatung mit SmartTravel der zweiten Iteration –
Informationsfenster und Kalender



Management der Anfragen: Berater können die strukturierten Anfragen der Kunden in ihrem Kunden-Dashboard verwalten. Anfragen beinhalten Name und Kontaktdaten, interessierende Themen (vorgegebene Kategorien) und Freitextkommentare. Anfragen haben eine Übersichtsansicht und eine Detailsansicht, die durch Anklicken erreicht werden kann. (Persönliche Daten wurden in der Abbildung verändert.)

Abbildung 36. Fernberatung mit SmartTravel der zweiten Iteration – Management der Anfragen

Auf dem Planungsbildschirm angekommen, wird (3) der Hauptbereich der Visualisierung des Lösungsraumes erreicht. Die geografische Suche ist dabei für den Kunden die anschaulichere Art der Suche, Listenanzeigen sind jedoch ein Zugeständnis an die Gewohnheiten der Berater (siehe Abbildung 34 und Abbildung 35).

(4) Der letzte Hauptbereich ist exklusiv für die Fernberatung und kann als Awareness-Bereich bezeichnet werden. Dieser Bereich enthält aus der Sicht des Kunden ein Foto des Beraters und einen kurzen Text, der sein Beratungsleitbild enthält (siehe Abbildung 33).

Die Co-Browsing-Funktionalität wurde für die Web-Applikation als „leichtgewichtige“ Implementierung realisiert. Sie erlaubt das gemeinsame

Betrachten der gesamten SmartTravel-Ansichten, das Co-Navigieren (synchronisiertes Zoomen, Bewegen und Bedienen der Kartenfunktionalitäten) und das synchronisierte Speichern von Favoriten in den Kalender bzw. den Reiseplan. Die Koordination des Co-Browsing folgt einem Duplex-Betrieb, der beiden Akteuren die Möglichkeit einräumt, zu jeder Zeit die Maus zu übernehmen. Die konzeptuelle Grundlage der Implementierung dieser Funktionalitäten wurde aus der ersten Iteration demnach vollständig übernommen. Als Ausgangsmenge für die Produktintegration (GA11) wurden eine Hoteldatenbank, die Internet Booking Engine (IBE) für Flüge eines aggregierenden Anbieters und die Tourenangebote eines Anbieters zusammen mit den Verantwortlichen des Partnerunternehmens ausgewählt.

Ein typischer Nutzungsablauf für die Fernberatung beginnt im Internet mit einem Kunden, der dort Angebote des Reisebüros exploriert. Wenn der Kunde feststellt, dass er sich in den Angeboten ohne konkrete Lösungen verliert, kann er die persönliche Hilfe anfragen. Dann erhält der Kunde die Möglichkeit, seine Anfrage schon vorab teilweise zu spezifizieren, z. B. anhand von vordefinierten Reise- oder Destinationskategorien oder mithilfe eines Freitextkommentars. Je stärker er sein Bedürfnis bereits eingrenzt, desto spezialisierter soll der zugeordnete Berater sein. Der Berater, der die Anfrage annimmt, wird den Kunden zunächst über das gewöhnliche Telefon zurückrufen und klären, ob er mit der Person spricht, die die Anfrage gestellt hat. Mit der Dashboard-Ansicht (vgl. Abbildung 36) kann der Berater dann die gemeinsame Nutzung von TeleSmartTravel starten.

Nachdem der Berater kurz die Applikation selbst erläutert hat, beginnt er mit dem Erfragen der Kundenwünsche und -präferenzen bzgl. der Reise. Die Inspirationspiktogramme helfen dem Berater bei der Visualisierung. Die natürlichsprachlichen Beschriftungen helfen, das gemeinsame Verständnis aufzubauen. Wenn beide Akteure einige wichtige Aspekte der Reise (Budget, Reisende, Anforderungen an Hotelzimmer etc.) priorisiert haben und ausreichend zusätzlich charakterisierende Eigenschaften gefunden haben (was soll erlebt, gelernt, genossen werden), wird der Berater diese Details noch einmal zusammenfassend

mithilfe des Bedarfsüberblicks wiederholen und sich ihrer Richtigkeit und Vollständigkeit aus der Sicht des Kunden versichern. Wenn sich beide diesbezüglich einig sind, schalten sie zum Planungsbildschirm um. Dort zentriert der Berater die in Frage kommende Destinationskategorie (z. B. Südamerika) auf dem Bildschirm, indem er die Karte manipuliert. Zusätzliche Informationen wie beispielsweise die Touren- oder Fotomarker aus einer Fotocommunity unterstützen die Aussagen des Beraters (beispielsweise Zeigen einer Bergregion auf der Satellitenbildkarte und Erläutern einer Bergwandertour als Aktivitätsmöglichkeit). Durch den Vergleich der Erklärungen des Beraters mit dem Bedarfsüberblick und möglicher Bedarfsanpassungen, die der Kunde ggf. machen möchte, kann der Kunde über Destinationsalternativen entscheiden. Ist die Region spezifiziert, werden Kunde und Berater dazu übergehen, relevante Produkte anzusehen (Flüge, Unterkünfte, evtl. auch Destinationsbezogene Dienstleistungen wie Event-Tickets usw.). Um Reisepläne insgesamt zu visualisieren, kann der Berater die Karte mit einer Routenzeichnung annotieren, indem er beispielsweise Orte durch eine Linie verbindet. Diese Routenzeichnung kann mit dem Reiseplan in einer Gesamtansicht exportiert werden, per E-Mail an den Kunden versendet werden oder auf Papier ausgedruckt werden. Berater können den Gesamtplan als digitales Dossier für die Unterstützung zukünftiger Gespräche speichern.

Dieses Nutzungsszenario gilt auch für die Filialberatung. Einzig der Beginn der Beratung bzw. der Einstieg wird sich anders gestalten.

8.4 EVALUATION DER PROTOTYPEN DER ZWEITEN GENERATION

Filial- und Fernberatung mit SmartTravel wurden in parallelen Tests im Februar 2010 evaluiert. Der funktionale Stand der Software unterschied sich zwischen den Beratungsszenarien nur um die Co-Browsing-Funktionalität. Der Filialprototyp wurde auf einem berührungsempfindlichen Bildschirm betrieben, der an einem Tisch bedient werden konnte. Berater und Kunde nehmen nebeneinander vor dem

Bildschirm Platz (siehe Abbildung 37). Dabei befinden sich beide in einer Reisebürofiliale.



Abbildung 37. Kunde (links) und Berater (rechts) am berührungsempfindlichen Bildschirm interagieren mit der Bedarfsermittlung in SmartTravel

Das Szenario der Fernberatung wurde auf einem handelsüblichen Notebook-Rechner mit Maus und einem externen Telefon getestet. Diese Einzelplatzanordnung hatten Berater und Kunde jeweils zur Verfügung. Der Telefonberater befand sich während des Tests an seinem gewöhnlichen Arbeitsplatz im Call-Center.

In einem *within-subjects*-Testaufbau mit Counterbalancing bzgl. möglicher Effekte der erlebten Reihenfolge von unterstützter Beratung und konventioneller Beratung wurden in einer Situation für die Filialberatung zwölf Testkunden und fünf Berater gewonnen. Die Testkunden erhielten eine Aufwandsentschädigung von 40 CHF. Die Berater waren dem Projekt nunmehr als *Lead-User* zugeordnet. Sie wurden in Vorbereitung auf die Tests entlang eines Schulungskonzeptes mit Kompetenzaufbau in Systemnutzung und beratungsorientiertem Einsatz der Funktionen über vier

Wochen hinweg trainiert. Das angewendete Konzept basiert im Wesentlichen auf Schmidt-Rauch und Geiger (2010).

Äquivalentes gilt für die Tests der Fernberatung. Mit insgesamt 13 Testkunden und sechs Beratern wurde dieses Szenario evaluiert. Die Testkunden erhielten 40 CHF als Entschädigung für ihre Aufwände und waren zwischen 19 und 45 Jahre alt. Die involvierten Berater waren geschulte *Lead-User* des Projektes. Die Evaluation folgte auch in diesem Fall einem *within-subjects*-Aufbau mit Counterbalancing bzgl. möglicher Effekte der erlebten Reihenfolge von unterstützter Beratung und konventioneller Beratung.

Die Berater hatten wie in den Evaluationen der ersten Iteration kein Wissen über die Beratungsaufgabe. Die Art der Reise oblag in diesen Tests den Testkunden selbst. Die prospektive Reise musste ausreichend lang (mindestens zwei Wochen) sein, ein Budget vorhanden und es sollte in der ersten und zweiten Beratung jeweils eine andere Reise sein, die sich z. B. in Art und/oder Destination unterschied. Den Testkunden wurde noch etwas Zeit eingeräumt, sich kurz einige Gedanken zu der Aufgabe zu machen und etwaige Rückfragen zu stellen. Die Beratungsdurchläufe waren unabhängig von Szenario (Filiale oder Telefon) oder Situation (konventionell oder SmartTravel-unterstützt) auf 30 Minuten begrenzt.

Alle Testdurchgänge (sowohl konventionelle Beratungen als auch die unterstützten Beratungen) wurden beobachtet. Berater und Testkunden erhielten anschliessend einen Fragebogen und wurden, soweit möglich, auch nach den Tests informell befragt. Der Fragebogen aus der ersten Iteration wurde durch Informationsqualitätsэлеmente nach DeLone und McLean (1992) erweitert sowie durch Fragen, die die Zufriedenheit mit dem Prozess einschätzen (gemäss Briggs et al. 2008). Darüber hinaus wurden im Rahmen des Gestaltungsziels der Transparenz weitere Elemente in den Fragebogen aufgenommen.

Diese Evaluation war insgesamt überschattet durch eine tiefgreifende organisatorische Veränderung, die das nationale Call-Center auflöste. Die

involvierten Telefonberater wussten bereits zum Zeitpunkt der Tests, dass sie in die Filialen eingegliedert werden. Über einen Einfluss dieses Umstands auf die von den Beratern angegebenen Daten lässt sich jedoch nur spekulieren.

Die Evaluationsergebnisse der standardisierten Fragen an die Testkunden und die Berater, die die Filialberatungen bzw. die Fernberatung erlebt haben, sind im Überblick dem Anhang zu entnehmen. Die Diskussion dieser Ergebnisse erfolgt nachfolgend anhand der Beobachtungen in der Fernberatungssituation, da sich die Erkenntnisse in allen wesentlichen Aspekten gleichen. Die Fernberatung erweitert die Erkenntnisse durch die Aspekte, die die technisch vermittelte Kommunikation betreffen.

Die im Folgenden diskutierten Ergebnisse betreffen – soweit nicht anders gekennzeichnet – beide Beratungsszenarien. Sie werden anhand der Gestaltungsziele und des Gesamteindrucks der Teilnehmer dargestellt. Da auftretende Probleme den Problemraum der Reiseberatung erweitern, wird die Nummerierung der Probleme beginnend mit P12 fortgesetzt.

Gesambewertung

Weiterhin berichten Kunden eine hohe Präferenz für SmartTravel, die im Fall der Telefonberatung statistisch signifikant höher ist als für den konventionelle Telefonverkauf (\bar{x} 3.31 vs. 5.77, $p < 0.05$, $df = 23$, $t = -4$). Die Tendenz der Kunden im Reisebüro liefert ebenfalls eine Präferenz für die unterstützte Beratung. Der Unterschied zum konventionellen Filialreiseverkauf ist jedoch nicht statistisch signifikant (\bar{x} 5.00 vs. 5.83). Die Berater sind diesbezüglich jeweils unentschieden (\bar{x} 5.80 für die traditionelle Filialberatung vs. 6.20 für die unterstützte Situation; \bar{x} 4.83 für den konventionellen Telefonverkauf vs. 5.00 für die unterstützte Situation).

Erhöhen der Transparenz

Informationstransparenz. Während der SmartTravel-unterstützten Beratungen konnten positive Reaktionen der Testkunden beobachtet werden, wenn sie

nutzergenerierte Informationsquellen (z. B. Wikitravel- oder YouTube-Logos) wiedererkannten: „Ah, ihr benutzt das auch?!“ Ein Kunde war besonders beeindruckt davon, dass Reiseberater solche Internetquellen („den Feind“) in Beratungen integrieren.

Während Kunden insgesamt sehr angetan davon waren, Kosten und Produktauswahlen auf dem Bildschirm direkt zu folgen, fassten Berater dies als Affront auf. In den Schulungssitzungen war dieses Problem nicht in dieser Deutlichkeit aufgetreten. Ein Berater erklärte nach seinen Tests: „Wir können doch nicht die Netto-Preise mit den Kunden zusammen anschauen. Dann sehen sie, wie hoch der Aufschlag ist. Das mag ich gar nicht!“ Als die Forscher die Aussage korrigierten, dass die angezeigten Preise bereits Endpreise mit einem fixierten Aufschlag waren, antwortete der Berater: „Hm, ich mag das nicht.“ Das war mit Abstand die häufigste und emotional am stärksten geladene Beschwerde, die den grössten wahrgenommenen Unterschied zum gewohnten Arbeitsalltag der Berater beschreibt. Dieses Problem soll im Folgenden als das *Problem des Anzweifeln der Einkommensstrukturen (P12)* referenziert werden.

Prozesstransparenz. Die Testkunden gaben an, eine geringfügige Verbesserung ihrer Einflussmöglichkeiten auf den Beratungsprozess zu empfinden, wenn die Beratung durch SmartTravel unterstützt wird (\emptyset 5.17 vs. 5.50 in der Filialberatung, \emptyset 4.84 vs. 5.69 in der Fernberatung, beide nicht statistisch signifikant). Obwohl diese Einschätzung eher als Unentschiedenheit interpretiert werden kann, sind die Testkunden ganz klar davon überzeugt, mehr Möglichkeiten zu haben, selbst aktiv an der Planung mitzuwirken, wenn SmartTravel in der Beratung zum Einsatz kommt (\emptyset 4.42 vs. 6.08, $p < 0.05$, $df=11$, $t=-3.58$ für die Filialberatung; \emptyset 4.69 vs. 6.00, $p < 0.05$, $df=12$, $t=-2.85$ für die Fernberatung).

Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität

Die Präsentation der Informationen in SmartTravel wurde durch die Testkunden ähnlich positiv aufgenommen wie in der ersten Iteration. Sie waren unentschieden,

was die Kriterien der Informationsqualität betraf (\bar{x} 5.5 für den traditionellen Filialverkauf vs. \bar{x} 5.49 für die SmartTravel-unterstützte Filialberatung; \bar{x} 5.25 für den traditionellen Telefonverkauf vs. \bar{x} 5.31 für die SmartTravel-unterstützte Telefonberatung). Obwohl das Konzept von SmartTravel Multimedia-Material textuellen Inhalten vorzieht, beinhaltet die Instanz noch immer sehr textlastige Elemente. Unabhängig von ihrer Nützlichkeit für die Beratungssituation sind diese Inhalte der Gefahr ausgesetzt, ignoriert oder vernachlässigt zu werden, um Zeit zu sparen. Gemäss der Beobachtungen, nutzen Berater diese Inhalte nur, wenn ein Kunde aktiv nach beinhalteten Themen fragt. Z. B. in Bezug auf das Klima an einer Destination muss ein langer Text angesehen werden. Dieser ist zwar mit Textsprungmarken strukturiert, jedoch muss der Absatz, der das Klima beschreibt, dann wieder vorgelesen werden. Dieses Problem wird nachfolgend als *Problem des Vernachlässigens textlastiger Inhalte (P13)* benannt.

Die Berater nehmen einen klaren Vorteil der traditionellen Beratungssituationen hinsichtlich der Informationsqualität wahr. In den Filialberatungssituationen ist der Unterschied deutlich, aber nicht signifikant (\bar{x} 5.80 für die traditionelle Filialberatung vs. 4.83 für die SmartTravel-unterstützte Filialberatung). Beim Vergleich des traditionellen Telefonverkaufs gegen die SmartTravel-unterstützte Beratung am Telefon geben die Antworten der Berater einen statistisch signifikanten Vorteil der traditionellen Variante wieder (\bar{x} 6.06 vs. 4.14, $p < 0.05$, $df=5$, $t=4.75$). Die Berater vermissten „ihre“ Produkte. Die integrierten Hoteldaten wurden anhand der medialen Qualität gewählt und entsprachen nicht den bekannten Prioritätspartnerschaften. Dies warf eine entscheidende Frage auf: „Wie kann ich meinen variablen Lohnanteil verdienen, wenn ich auf Produkte berate, die ich nicht verkaufe?“ Dieses Problem verbindet die Problematiken von P9 (Produktintegration) und P12 (Einkommensstrukturen). Der Unterschied zwischen einem Reiseberater, der einen Reiseplan verkauft und einem Reiseverkäufer, der ein Reiseprodukt verkauft, tritt hier sehr deutlich zutage. Die teilnehmenden Berater zeigten sich deutlich als Verkäufer.

Unterstützen der gemeinsamen Problemlösung

Sowohl Testkunden als auch Berater waren mit den Beratungsergebnissen zufrieden. Berater waren tendenziell zufriedener mit dem Ergebnis der konventionellen Beratungen. Kunden waren tendenziell zufriedener mit dem Ergebnis der SmartTravel-unterstützten Beratungen. Diese Tendenzen sind jedoch nicht statistisch signifikant. Unsicherheiten werden z. B. durch einen Berater illustriert, der retrospektiv erklärt: „Das [die SmartTravel-unterstützte Beratung] wird definitiv länger dauern, bis ich zum Abschluss komme.“ Die Mehrzahl der Berater teilt diese Vermutung. Während der durchgeführten Evaluation endeten die gleichen Anzahlen an konventionellen wie an SmartTravel-unterstützten Beratungen vor der Vollendung der 30minütigen Frist. Die restlichen Beratungen und damit auch die Mehrzahl der konventionellen Beratungssituationen mussten nach 30 Minuten durch die Forscher abgebrochen werden. Obwohl die Wahrnehmung der Berater nicht in den Ergebnissen der Beobachtungen nachvollzogen werden kann, soll dieser Eindruck Eingang in den Problemraum der Reiseberatung finden und als *Problem des empfundenen Effizienzverlustes (P14)* referenziert werden.

Bei der Betrachtung der *Transparenz von Aktivitäten*, ist für die Telefonberatung interessant, dass die Akteure weiterhin in der Lage waren, sich intuitiv über den Telefonkanal für die Nutzung der gemeinsamen Maus zu koordinieren. In zwei Fällen jedoch führten die Berater weder SmartTravel als Werkzeug ein noch die Synchronisierungsaspekte. Die korrespondierenden Kunden interagierten in diesen Fällen kaum selbst mit dem System. Ein Kunde gab nach seiner SmartTravel-unterstützten Beratung an: „Ich wollte die Arbeit des Beraters nicht durcheinanderbringen“, und fühlte sich eher als Beobachter. Offensichtlich kann das System das Problem der Erwartung direkten und kontinuierlichen Feedbacks (P8) nur teilweise durch die Nachvollziehbarkeit der Aktionen des Beraters auf dem Bildschirm aufgelöst werden. Ohne die Moderation, welche Aktivitäten ausgeführt werden und warum, fühlen sich Kunden weiterhin irritiert. Dies erweitert die Problematik von P8 um das *Problem des Moderationszwangs (P15)*.

Erzeugen eines Beratungserlebnisses

Testkunden und Reiseberater berichten weiterhin eine positive Einstellung gegenüber der Systemnutzung. Die Ergebnisse des AttrakDiff2-Fragebogens sind in Abbildung 38 dargestellt. Sie zeigen einen statistisch signifikanten Vorteil der neuartigen Beratungsform gegenüber der konventionellen Beratung hinsichtlich ihrer Stimulationsqualität (HQ-S für die Filialberatungsformen: \bar{x} 3.50 für die konventionelle Form vs. 6.02, $p < 0.05$, $df = 11$, $t = -10.07$; HQ-S für die Fernberatungsformen: \bar{x} 3.40 für die konventionelle Form vs. 5.84, $p < 0.05$, $df = 12$, $t = -6.72$). Tendenziell nehmen die Testkunden auch eine verbesserte hedonische Qualität des Kommunizierens einer bestimmten Identität in der Beratungssituation mit SmartTravel wahr (HQ-I für die Filialberatungsformen: \bar{x} 4.96 vs. 5.35; HQ-I für die Fernberatungsformen: \bar{x} 4.47 vs. 5.40). Im Falle der Telefonberatung ist der Unterschied zum konventionellen Telefonverkauf statistisch signifikant (\bar{x} 4.47 vs. 5.40, $p < 0.05$, $df = 12$, $t = -2.91$). Der Unterschied in der wahrgenommenen pragmatischen Qualität ist gering und nicht statistisch signifikant (Filialberatung: \bar{x} 5.12 vs. 4.77; Fernberatung: \bar{x} 4.47 vs. 4.78). Die Zufriedenheit mit der Beratung empfinden die Testkunden tendenziell höher für die SmartTravel-unterstützten Situationen. Der Unterschied zu den konventionellen Beratungen ist jedoch nicht statistisch signifikant (Filialberatung: \bar{x} 5.35 vs. 6.08; Fernberatung: \bar{x} 4.29 vs. 5.46). Ein Kunde wandte sich nach seiner SmartTravel-unterstützten Telefonberatung direkt an die Forscher: „Wow, was habt ihr da gemacht, ihr Verrückten?! Ich war gefesselt.“ Auch das Abbrechen der Beratungen mit SmartTravel am Telefon durch die Forscher führte in vier Fällen zu Verwirrung, dass die Zeit schon vorüber ist. Eine Art *Flow*-Zustand (Csikszentmihalyi [1975] 2000) mag hier erreicht worden sein. Die am häufigsten gelobten Funktionen waren die zusätzlichen Planungsfreiheitsgrade. Das Werkzeug zum Zeichnen von Routen und die Kalenderansicht machen die geplante Reise greifbarer und persönlich („Das [der Reiseplan] ist wirklich meins.“).

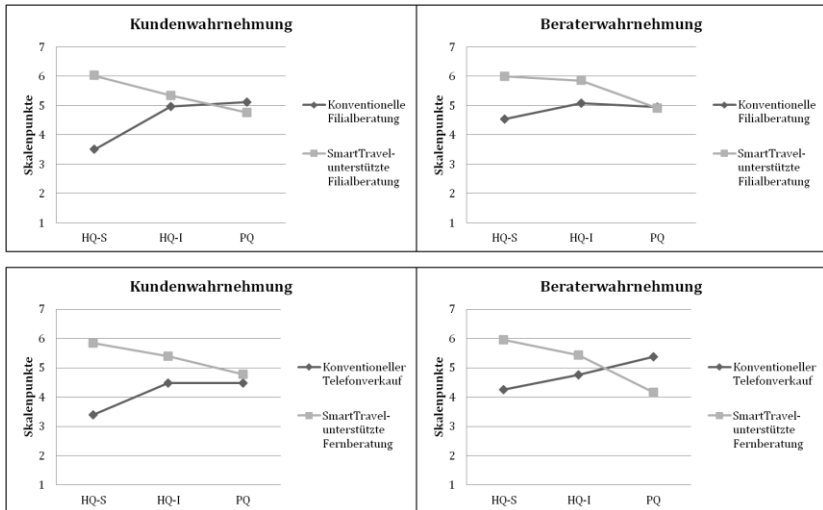


Abbildung 38. Nutzerwahrnehmung der hedonischen und pragmatischen Qualitäten (zweite Iteration), Oben: Filialberatung, unten: Fernberatung

Die Reiseberater bestätigen die Wahrnehmung der Testkunden hinsichtlich der Wahrnehmung der hedonischen Qualität der Stimulation, die sie in beiden Szenarien als höher für die SmartTravel-unterstützte Beratung einschätzen (Filialberatung: HQ-S = \bar{x} 4.54 vs. 6.00, $p < 0.05$, $df = 4$, $t = -4.12$; Fernberatung: \bar{x} 4.26 vs. 5.95, $p < 0.05$, $df = 5$, $t = -5.11$). Tendenziell empfinden auch sie die hedonische Qualität der Kommunikation einer bestimmten Identität in den SmartTravel-unterstützten Situationen höher (Filialberatung: \bar{x} 5.09 vs. 5.86, Fernberatung: \bar{x} 4.76 vs. 5.42). Für die Filialberatung ist der Unterschied zur konventionellen Beratungsform statistisch signifikant ($p < 0.05$, $df = 4$, $t = -3.19$). Die pragmatische Qualität empfinden die Berater im Fall der Filialberatung als gleichwertig bzw. sie sind unentschieden bzgl. eines Unterschieds. Der konventionelle Reiseverkauf wird tendenziell mit einer höheren pragmatischen Qualität eingeschätzt als sein SmartTravel-unterstütztes Pendant (Filialberatung: 4.94 vs. 4.91; Fernberatung: \bar{x} 5.38 vs. 4.17). Beide Unterschiede sind nicht statistisch signifikant. Die Berater geben auch an, mit den konventionellen Beratungssituationen tendenziell zufriedener zu sein, wenngleich die Unterschiede keine statistische Signifikanz erreichen (Filialberatung: \bar{x} 6.00 vs. 254

5.08; Fernberatung: \bar{x} 5.83 vs. 5.2). Ein Berater erklärte schliesslich: „Ich würde wirklich gern immer und nur noch SmartTravel [für die Beratung] benutzen. Aber es gibt eben nachteilige Umstände“ und veranschaulicht seine Bedenken mit Instanzen von P12 (Einkommensstrukturen). „Denn für den Kunden ist das ja wirklich anschaulicher.“

8.5 ZUSAMMENFASSUNG DER ZWEITEN BUILD-AND-EVALUATE-ITERATION

Die in den Evaluationen der zweiten Iteration aufgetauchten Probleme sind in Tabelle 16 mit einer Kurzbeschreibung aufgeführt.

Tabelle 16. Aufgetretene Probleme nach der zweiten Iteration

Problem	Problembeschreibung
P12. Das Problem des Anzweifeln der Einkommensstrukturen	... beschreibt vor allem die Bedenken der Berater, mit der neuen Beratungsform ihre Verdienste nicht mehr erarbeiten zu können. Es weist auf eine Diskrepanz zwischen dem gelebten Geschäftsmodell und dem neu implizierten hin.
P13. Das Problem des Vernachlässigens textlastiger Inhalte	... kommt jeweils dann zum Tragen, wenn der Kunde für eine Entscheidungsunterstützung eine Information benötigt, die nur in (langen) Texten im System hinterlegt sind. Wenn der Kunde diese Informationen nicht direkt nachfragt, wird er sie nicht erhalten, weil Berater befürchten, dadurch Zeit zu verlieren.
P14. Das Problem des empfundenen Effizienzverlustes	... ist eine Beraterwahrnehmung, der zufolge Berater vermuten, mit dem SmartTravel-System für eine Beratung mehr Zeit zu benötigen als sie in einer konventionellen Beratung aufwenden müssen.

P15. Das Problem des Moderationszwangs	... wird deutlich, wenn der Kunde zwar die Aktivitäten des Beraters beobachten kann, aber er keine verbale Unterstützung zu seinen Beobachtungen erhält, also Erklärungen, was das grundsätzliche Bedienen des Werkzeugs betrifft oder die Synchronisierungsaspekte, wenn es sich um die Telefonberatung handelt.
--	---

Die bedeutendsten Implikationen für zukünftige Iterationen betreffen die Organisation. Die bewährten Vorgehensweisen der Reiseberater basieren hauptsächlich auf dem unterstellten Informationsvorteil, den verdeckten Aktionen (z. B. Preiskalkulationen ohne Wissen des Kunden, Schnüren von nicht nachgefragten Paketen als „Angebote“) und Intentionen (z. B. Optimieren der Marge für Berater und Reisebüro). Ein Geschäftsmodell mit diesen Prämissen ist nach den Positionen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 4) durch den immensen Zuwachs an leicht erreichbaren kostenlosen, umfassenden Informationen nicht zukunftsträchtig. Das Scheitern der traditionellen Geschäftsmodelle wird durch die alljährlich sinkenden Verkaufszahlen in Reisebüros und den steigenden Zahlen im Online-Geschäft der E-Commerce-Anbieter dokumentiert. Während andere traditionelle Reisevermittler versuchen, ihren Internetkanal anzureichern, versucht das vorgestellte Konzept den Mehrwert der persönlichen Beratung als Kernkompetenz der Reisebüros mit Filialen zu unterstreichen. Das Konzept ist erweiterbar auf den Telefonkanal und bietet damit eine innovative Mehrkanalstrategie für die Reintermediation der traditionellen Reisevermittler. Selbstredend muss dieses Konzept in der täglichen Arbeit der Berater ankommen. Die Berater müssen sich den Voraussetzungen, Vorgehensweisen und Implikationen bewusst sein, da sie an der Basis der Dienstleistung, am Ort des direkten Kundenkontakts den Mehrwert für den Kunden sichtbar machen müssen. Wie die Evaluationen zeigten, waren die Reiseberater nach der zweiten Iteration in der Lage, hinter das originelle Werkzeug zu sehen und die Diskrepanzen zwischen der SmartTravel-unterstützten Beratung und ihren gewohnten Vorgehensweisen zu erkennen. Dieser Punkt im

Projektfortschritt kann als *ein Ereignis des Realisierens* in der Wahrnehmung der Berater bezeichnet werden. Dies setzt den Punkt, an dem der technologische Imperativ mit organisatorischer Aktivität beantwortet werden muss. Das Ereignis des Realisierens ist notwendig, um ein neuartiges Beratungsparadigma in den Köpfen der Berater aufzubauen, die ansonsten weiterhin versuchen würden, die Innovation auf die bewährten Vorgehensweisen abzubilden. Dies bestätigt auch die Vorgehensweise als sinnvoll für den Ausbau des gestalterischen Problemraums Reiseberatung, die den Evaluationskontext reifen lässt, indem von der recht locker angebundenen Entwicklung zur organisatorisch eingebetteten Entwicklung übergegangen wird.

Ein Geschäftsmodell, das die Reiseberatung als Produkt akzeptiert, kann in der Lage sein, die genannten Probleme adäquat zu adressieren. Dieses Geschäftsmodell sollte zum Ziel haben, den Zielkonflikt der beiden Parteien in Beratungskontakten aufzuheben und Prinzipal-Agenten-Konflikte aufzulösen. Dabei kann Kostentransparenz (vgl. P12) ein Instrument sein, seine Unabhängigkeit von Anbietern zu unterstreichen, wenn Entscheidungen während einer Beratung getroffen werden. Wenn Beratung selbst bezahlt werden müsste, würden versteckte Aufschläge möglicherweise obsolet und nicht priorisierte Produkte könnten gegen Entgelt dennoch verkauft werden (adressiert P12 und tw. P14, da die Beratungszeit vom Kunden bezahlt wird). Das Geschäftsmodell muss Lösungen für den möglichen Verlust der Einkünfte für den variablen Lohnanteil beinhalten sowie Ausgleich für die möglichen Zusatzaufwände (P14), da die Planung und die Transaktionen bevorzugt separate Prozesse sein können (P1).

Um in der Entwicklung des sozio-technischen Systems fortzufahren, muss das Trainingsprogramm revidiert werden, das nunmehr Moderations- und Prozesstraining beinhalten sollte. Dabei muss auch bewusst gemacht werden, wann und wie Berater sinnvoller Weise vom Standardprozess abweichen können. Dies sollte die Ängste bzgl. Moderation (P15) und dem angenommenen Effizienzverlust (P14) begegnen können. Gemäss der Schulungserfahrungen während der zweiten Iteration müssen die geschäftlichen Antworten für die Berater zuerst vorliegen, da in

den Schulungen kontinuierlich thematisiert wurde, wann und wie die organisatorische Umsetzung stattfinden würde.

Insgesamt lassen sich den in der zweiten Iteration ermittelten Problemen Gestaltungsanforderungen zuordnen, die in einer Folgeiteration wirksam werden müssten. Gestaltungsanforderungen an die Organisation sind dabei nicht nur einem Gestaltungsziel zuzuordnen, da diese die Gestaltungsziele, die für die Beratungssituation gelten, insgesamt überspannen. In Tabelle 17 sind diese Anforderungen gemäss der vorangestellten Erklärungen zusammenfassend aufgelistet. Einzig das Problem des Vernachlässigens textlastiger Inhalte ist ein Thema, dem sich die Systemgestaltung allein widmen kann. Es bildet die Grundlage für zwei zusätzliche Merkmale von SmartTravel, die während separater Gestaltungszyklen erarbeitet wurden: die Klimavisualisierung und die Visualisierung von weiteren destinationsspezifischen Faktoren, deren Exploration ohne Visualisierung vernachlässigt werden würde oder sehr viel zeitaufwändiger wäre (siehe folgendes Kapitel).

Tabelle 17. Probleme aus der zweiten Iteration und korrespondierende anforderungen für zukünftige Iterationen

Problem	Gestaltungsanforderung mit Systemfokus (GA) und Organisationsfokus (GAO)
P13. Das Problem des Anzweifeln der Einkommensstrukturen	GAO1. Ein passendes Geschäftsmodell muss der Beratungsdienstleistung zugrunde gelegt werden, das das Beratungskonzept organisatorisch umsetzt. GAO2. Methodische Trainings der Berater müssen angeboten werden, um das neue Geschäftsmodell und das Beratungskonzept in die Arbeitspraxis zu bringen.
P14. Das Problem des Vernachlässigens textlastiger Inhalte	GA16. So weit wie möglich sollen Datenvisualisierungen integriert werden, um die bidirektionale Informationsqualität zu verbessern.
P15. Das Problem des empfundenen Effizienzverlustes	Bezieht sich auf GAO1 und GAO2 mit der Emphase auf der zu erwartenden Dauer der Diensterbringung innerhalb des Direktkontaktes.
P16. Das Problem des Moderationszwangs	Bezieht sich auf GAO2 mit der Emphase auf einer „Meta-Methode“, die die Berater in Trainings verinnerlichen müssen.

Die zwei nun vollendeten Build-and-Evaluate-Zyklen insgesamt vergrösserten und vertieften das Verständnis vom gestalterischen Problemraum bei der Entwicklung vom Reiseverkauf zur Reiseberatung (beobachtete Probleme) und gleichermassen das Verständnis vom gestalterischen Lösungsraum (Gestaltungsperspektiven, Gestaltungsziele, abgeleitete Gestaltungsanforderungen) an. Während die konkreten Probleme nach der ersten Iteration hauptsächlich den Entwurf des Arbeitsplatzes betrafen, hat die zweite Iteration hauptsächlich organisatorische Bedürfnisse zutage gefördert. Beide Iterationen trugen zur Entwicklung von Trainings- und Beratungsmethoden bei, die bei einer weiteren Verfolgung auf ein kontinuierliches

Training generalisiert werden können, wenn Service und System Alltagsreife erreicht haben.

Dennoch konnte innerhalb der Iterationen der Bereich der Gestaltungsziele für einen mehrwertigen Reiseberatungsdienst weiterentwickelt werden: Kunden ziehen die SmartTravel-unterstützten Beratungen tendenziell den konventionellen Formen vor. Reiseberater erklären ihren Wunsch, „immer und nur noch SmartTravel“ für die Reiseberatung zu nutzen, wenn – und das ist eine unabdingbare Voraussetzung – organisatorische Richtlinien und interne Zielvorgaben nicht beeinträchtigt werden und es eine klare Regelung gibt, wie sie in solchen Beratungen ihr Geld verdienen.

9. DIE GESTALTUNG INKREMENTELLER ERWEITERUNGEN DER BERATUNGSARTEFAKTE

Während der Build-Phasen einer Iteration wurden sukzessive auch kleinere und grössere Verbesserungen in den Systemprototyp eingearbeitet.

Kleinere Veränderungen wurden als Inkremente nicht separat entwickelt und evaluiert. Dazu zählen die Funktionen, die die Freiheitsgrade der Planung weiter ausbauen (ein Werkzeug zum Messen von Abständen auf der Karte, eine vollständig exportierbare, umfassende Druckansicht des Reiseplans als Kundenofferte, Platzierung von Zugängen zu Flash-basierten Destinationskatalogen auf der Weltkarte, Hinzufügen von Mietwagen als Produkt usw.) sowie Usability-verbessernde Massnahmen (starke Reduktion der Suchmasken und Ausbau der geografischen Suche, Tauschen von „Suche“ und „Kalender“ auf dem Planungsbildschirm, Reduktion von Maus-Interaktionen und Ausbau natürlicher Interaktionen wie z. B. das direkte Scrollen einer Liste ohne Scrollbalken).

Grössere Veränderungen mit entsprechender Wirkung für den Beratungsablauf und Bezug zu aufgetretenen Problemen (P1, P2, P3, P4 und P13) wurden in separate Entwicklungszyklen mit eigener Evaluation aufgenommen. Dies waren im Speziellen der Einbezug von Experten bzw. Expertenwissen und die Informationsvisualisierungen. Diese Funktionserweiterungen werden im Folgenden vorgestellt.

9.1 EXPERTENBERATUNG UND DIE EINBETTUNG VON EXPERTENWISSEN IN DIE REISEBERATUNG

Während der Beratung empfinden Berater unterschiedliche Barrieren, einen anderen Berater direkt in der Beratungssituation bei gerade auftauchenden Fragen hinzuzuziehen (vgl. Aspekte in P1, P2, P3 und P4). Um diese Barrieren zu reduzieren, wurden zwei Gestaltungskomponenten entworfen: (1) die asynchrone

Gestaltungskomponente soll es ermöglichen, (a) spezifisches (Destinations-)Wissen der Berater in SmartTravel aufzunehmen, um die bidirektionale Informationsqualität zu verbessern und (b) multimedial anzureichern, um das Beratungserlebnis zu steigern. (2) Die synchrone Gestaltungskomponente soll die Einbindung eines externen Beraters in eine laufende Beratung ermöglichen, um die Problemlösefähigkeiten der Akteure zu erweitern. Dies adressiert die im Problem der Insuffizienz des Beratungsablaufs (P1) und im Problem der unaufgelösten Komplexität (P4) beinhalteten Unsicherheiten, woher, wann und wie Informationen eines anderen Beraters in die Beratungssituation eingebettet werden können, ohne das Beratungsgespräch zu unterbrechen (P3). Eine Umsetzung beider Komponenten unterstützt des Weiteren ein Reisebüro-weites Wissensmanagement, das Möglichkeiten für die Auflösung des Problems der eingeschränkten organisatorischen Lernmöglichkeiten (P2) eröffnet.

Eine Erweiterung von SmartTravel beinhaltet für die Umsetzung der asynchronen Gestaltungskomponente die sogenannten *Wissensmarker*, die mit dem entsprechenden Berater assoziiert sind, der diese erstellt hat, sowie mit dem Datum der Erstellung und der letzten Änderung. Ein Wissensmarker ist zunächst die Markierung eines bestimmten Ortes, den der Ersteller benennt. Dies allein mag bereits ein Hinweis sein, den ein anderer Berater beim Gespräch mit einem Kunden über den Kartenausschnitt, also die Destination, in der sich der Wissensmarker befindet, verwenden kann. Die benannte Markierung kann durch eine Beschreibung, ein Bild, einen Video-Link (z. B. auf YouTube-Videos weisend) und diverse andere externe Links auf weiterführende Informationen im Web erweitert werden. Alle Berater sind berechtigt an allen Wissensmarkern zu arbeiten, selbst während einer Beratung. Eine Volltextsuche in den Wissensmarkern ist auch möglich, wenn weder ein Kunde noch ein Berater eingeloggt ist.

Für die Umsetzung der synchronen Gestaltungskomponente bedarf es der folgenden drei Elemente: (1) Das *Expertenverzeichnis*, das die Berater auflistet und sie mit den Destinationen assoziiert, von denen sie Erfahrungen erster Hand besitzen. Die aus externen Quellen aufgebauten Informationsmarker (jeweils an der Hauptstadt eines

Landes auf der Karte markiert) werden mit einem Experten assoziiert, wenn im Expertenverzeichnis eine Assoziation der Destination mit dem Berater existiert. (2) Ein *Text-Chat*, der eine leichtgewichtige, synchrone Kommunikation mit einem involvierten, zweiten Berater ermöglicht. Neben dem weiterhin nutzbaren Telefonkanal, bildet der Chat eine Alternative, die auch dokumentierbar ist. (3) Die *Co-Browsing*-Funktionalität, die die SmartTravel-Bildschirmansichten der laufenden Beratung und des designierten Experten synchronisiert. Der Kontakt soll wie folgt aufgebaut werden:

- a) Die Dyade sucht nach Informationen zu einer im weitesten Sinne unbekannten, aber für den Kunden interessanten Destination, wofür zunächst der Informationsmarker (Information zu einer Destination aus externen Quellen) konsultiert wird.
- b) Der Informationsmarker bietet die Kontaktinformationen und -möglichkeiten der entsprechenden Experten an. Wenn ein Berater beschäftigt ist, taucht er nicht in der Liste der verfügbaren Experten auf.
- c) Der Erstkontaktberater würde nun zuerst einen Kommunikationskanal eröffnen, also entweder den Text-Chat mit dem Experten starten oder ihn anrufen.
- d) Falls es dann durch die Triade für notwendig und nützlich erachtet wird, starten sie eine Synchronisation ihrer Ansichten durch das Co-Browsing.

Die asynchrone Gestaltungskomponente der Expertenberatung wurde ausserhalb konkreter Beratungsgespräche mit Beratern und Nicht-Beratern geprüft. Das komplexe Setting der synchronen Gestaltungskomponente jedoch wurde vergleichbar mit den Tests des Filial- und Fernberatungsprototyps im Kontext konkreter Beratungsgespräche evaluiert. Im Folgenden werden beide Evaluationen präsentiert.

EVALUATION DER ASYNCHRONEN GESTALTUNGSKOMPONENTE

Mit jeweils fünf Reiseberatern und fünf weiteren Nutzern, die keinen Beraterhintergrund haben (zwischen 21 und 31 Jahre alt), wurde die Nutzung und Nützlichkeit der asynchronen Gestaltungskomponente der Expertenberatung im Juni 2010 evaluiert. Anhand konkreter Nutzungsaufgaben (Suchen, Bearbeiten, Erstellen, Aktualisieren von Wissensmarkern) wurde unabhängig von einem Beratungsgespräch ermittelt, wie die Nutzer die Nützlichkeit der Marker einschätzen und ob Usability-Probleme auftreten. Die wesentlichen Erkenntnisse sind in Tabelle 18 zusammengefasst.

Tabelle 18. Schlussfolgerungen aus dem aufgabenorientierten Test der
Asynchronen Gestaltungskomponente der Expertenberatung

Eignung für die Reiseberatungssituation	Usability- und Akzeptanzaspekte
Die Berater empfinden beratergenerierte Inhalte tendenziell weniger vertrauenswürdig und weniger sinnvoll als die übrigen Testteilnehmer.	Im Allgemeinen nehmen beide Nutzertypen die Umsetzung der beratergenerierten Inhalte in SmartTravel als einfach zu nutzen und einfach zu erlernen wahr.
Die Berater als auch die Nicht-Berater empfinden einen Mehrwert dabei, beratergenerierte Inhalte innerhalb der Beratungssituationen zu nutzen und in Bezug auf das Lernen auch darüber hinaus.	Beide Nutzertypen berichten eine hohe Nutzungsintention mit einer Ausnahme: Die Berater zeigen eine niedrige Nutzungsabsicht bzgl. der beratergenerierten Inhalte ausserhalb einer spezifischen Beratungssituation.
Die Berater bezweifeln, dass sie beratergenerierten Inhalte über ein Beratungsgespräch hinaus nutzen würden. Sie erwägen die Nutzung für ein weiteres Lernen nicht explizit.	Sowohl Berater als auch Nicht-Berater geben eine positive Einstellung zu den Wissensmarkern an und erklären, dass die Nutzung Spass macht und die Reiseplanung durch sie interessanter wird.

In der Natur der Sache liegt vermutlich, dass sich die Testnutzer ohne Beraterhintergrund eher in die Rolle der Kunden versetzt sahen. Retrospektive, informelle Diskussionen nach den Tests über die grössere Vision der Expertenberatung liessen wiederholt den Wunsch dieser „Reisekunden“ aufkommen, „Insiderinformationen“ wie sie durch die Wissensmarker repräsentiert werden in Reiseberatungen zu erhalten. Dies würden sie immens schätzen, vor allem, wenn diese Informationen „direkt neben meinem Hotel auf der Karte zu finden“ sind. Die Berater hingegen zählen die organisatorischen Hemmnisse auf, die

das Erstellen der Wissensmarker, ihre Pflege und ihre Nutzung ausserhalb der Beratungssituationen verhindern würden: Wer sorgt für die Korrektur der Orthografie, die Korrektheit der Inhalte, die Repräsentativität eines Wissensmarkers und seine Aktualität? Was habe ich davon, mich zu engagieren (monetäre, soziale Anerkennung)? Selbstredend kann hier das Werkzeug allein keinen massgeblichen Einfluss ausüben. Es bedarf der organisatorischen Einbettung vom Einräumen spezifischer Arbeitszeit für das Wissensmanagement bis hin zu Anreizstrukturen, die das Engagement motivieren und belohnen, sowie dem Einrichten einer organisatorischen Kontrollinstanz, die die Inhalte qualitativ überwacht.

EVALUATION DER SYNCHRONEN GESTALTUNGSKOMPONENTE

Die Beratung mit SmartTravel unter Einbezug eines Experten wurde gegen die Beratung mit SmartTravel ohne Experteneinbezug im August 2010 getestet. Sieben Reiseberater, die bereits geschulte Lead-Users waren und zwölf Testkunden durchliefen beide Situationen in einem within-subjects-Testaufbau, bei dem die Reihenfolge der Situationen einem Counterbalancing unterzogen wurde. Die Berater erlebten sich in der Rolle des Erstkontaktberaters ohne die Möglichkeit, einen Experten über SmartTravel hinzuzuziehen, in der Rolle des Erstkontaktberaters mit dieser Möglichkeit und in der Rolle des angefragten Destinationsexperten. Der Aufbau einer Expertenberatung ist in Abbildung 39 dargestellt.

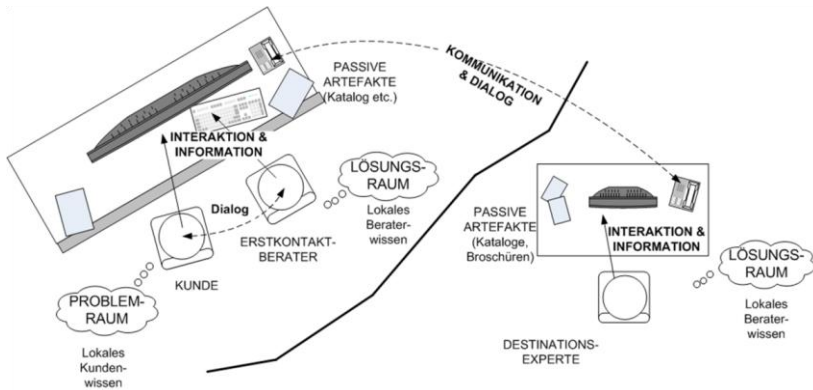


Abbildung 39. Aufbau der Expertenberatung bei Verwendung von SmartTravel in der Filialberatung

Die Testkunden waren zwischen 21 und 45 Jahre alt. Sie erhielten eine Aufwandsentschädigung von 50 CHF für einen Aufwand von ca. 2h. Jede einzelne Beratung war auf 30 Minuten begrenzt. Die Tests waren auf vier Tage verteilt. Die Reiseberater, die an einem Testtag teilnahmen, erhielten vor dem ersten Durchgang eine Einweisung in die Spezifika der Expertenberatung, da diese bis dahin nicht Teil der Schulungen war.

Vergleichbar mit den Aufgaben der Evaluationen in den Szenarien Filialberatung und Fernberatung waren die Aufgaben in dieser Evaluation ebenfalls hauptsächlich am Bedarf des individuellen Testkunden orientiert. Lediglich die Destination war in beiden Fällen so konstruiert, dass sie nicht zu den Kenntnissen des Erstkontaktberaters passte. Dies wurde im Vorhinein durch die Forscher festgelegt und auf einem Handzettel für die Testkunden festgehalten. Es wird also angenommen, dass insbesondere in solchen Fällen der Kontakt zu einem anderen Berater notwendig wird, d.h. Kunde und Berater haben bei der Festlegung der Problemdefinition erkannt, dass der verfügbare Lösungsraum (im Kopf des Beraters) eine zu kleine Schnittmenge mit dem Problemraum (im Kopf des Kunden) hat. Im Fall der Beratung mit Experteneinbezug war die Beratungsaufgabe auf die Kenntnisse des zur Verfügung stehenden Experten angepasst. Auch dies wurde

bereits im Vorhinein festgelegt und auf einem Handzettel für die Testkunden festgehalten. Die Durchgänge wurden beobachtet und mit den gleichen Instrumenten wie in den vorherigen Szenario-Evaluationen in einem Fragebogen durch Berater und Testkunden bewertet. Kurze retrospektive Diskussionen reicherten überdies die Erkenntnisse an.

Da für die asynchrone und synchrone Komponente, also die Expertenberatung insgesamt, wie eingangs beschrieben insbesondere Zielerreichungen im Rahmen der gemeinsamen Problemlösung und der Informationsqualität erfolgen sollen, wurden speziell diese Aspekte in den Befragungen thematisiert. Die primären Ergebnisse der standardisierten Fragen an die Kunden und Berater sind im Überblick im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Diskussion der Ergebnisse der Evaluation

Insgesamt wurde in allen zwölf Fällen der Kontakt mit dem Berater per Telefon aufgebaut. Das Co-Browsing wurde in zehn Fällen verwendet, um konkrete Routen zu zeichnen, Ortsnamen zu unterstreichen usw. Der Text-Chat wurde vernachlässigt.

Die Testkunden scheinen zwischen den zwei Testsituationen qualitativ kaum unterscheiden zu können. Das kann vor allem mit zwei konkreten Aspekten zusammen hängen: (1) Rein visuell ändert sich bei der gemeinsamen Systemnutzung von Erstkontaktberater und Kunde nichts. (2) Da Berater von üblichen Vorgehensweisen her im Umlenken der Kunden geübt sind und im günstigsten Fall auch Destinationen souverän beraten, die sie nicht selbst kennen (z. B. Top-Seller Destinationen wie Australien), spürt der Kunde nicht zwingend einen Unterschied. Ein Kunde gibt an, dass er die Beratungsform mit dem Experteneinbezug insgesamt sehr gut findet, denn dies sei eine „überzeugende und interessante Alternative“ zu den gewohnten Beratungen. „So erhält man den Eindruck, eine Beratung auf eine sehr professionelle Weise zu erhalten“, resümiert ein anderer Testkunde. Und „es macht Sinn, einen Berater einzubeziehen, wenn vor Ort die Kenntnisse fehlen“, lässt ein weiterer Testkunde die Forscher wissen.

Drei Werte der Kundenwahrnehmung sind für die Beratung mit Experteneinbezug tendenziell schlechter ausgefallen, wobei ein Wert besonders auffällt: Die Zufriedenheit mit dem Prozess. Die Beobachtungen und retrospektiv gegebenen Äusserungen erklären dieses Ergebnis: Sobald sich die Dyade für einen Einbezug eines Experten entschied, stellte der Erstkontaktberater die Kommunikationsverbindung mit dem Berater per Telefon (in allen zwölf Fällen) her. Es folgte ein Briefing des Experten zum Stand der Beratung, woraufhin der Experte seine Vorschläge, Ideen, Antworten, Empfehlungen oder Korrekturen berichtete. Keiner der Berater nutzte dabei die Lautsprecherfunktion des Telefons, um den Kunden am Gespräch teilhaben zu lassen oder zumindest die Stimmen beider Berater zu hören. Dadurch entstanden zwei Nachteile für die Beratungen mit Experte: (1) Die Erstkontaktberater empfanden es als mühsam und zeitraubend, die Empfehlungen des Experten für den Kunden noch einmal zu wiederholen und die Kundenrückfragen wiederum für den Experten zu wiederholen: „Das Gespräch mit [dem Experten] dauerte zu lang. Der Kunde musste zu lang warten.“ (2) Kunden empfanden die Situation, solange der Erstkontaktberater telefonierte, eher merkwürdig und fühlten sich ausgeschlossen: „Ich hätte gern mit dem Experten selbst gesprochen.“ Das Ausschiessen des Kunden aus dieser Kommunikation hat deutliche Reaktionen bei den Kunden auch während der Situation hervorgerufen. So lehnten sie sich näher in Richtung des Hörers, um etwas mitzubekommen, bedienten die Karte, dass der Erstkontaktberater reagieren muss oder stellten eifrig Zwischenfragen, um den Warteintervall zu verkürzen. Dieses offensichtliche, methodische Problem lässt sich in das Verständnis von P15 (Moderationszwang) einschliessen. Es kann auf der Ebene des Trainings adressiert werden (vgl. GAO2) oder auf der Systemebene durch die Integration eines Voice-Chats mit SmartTravel, der standardmässig laut hörbar ist bzw. durch den Ausschluss von Voice-Verbindungen zugunsten der Text-Chat-Kommunikation, die der Kunde durch den gemeinsamen Bildschirm mitlesen kann. Die Interferenzen solchen Vorgehens mit den anderen Beraterarbeitsplätzen im Reisebüro sind für eine Umsetzung zu prüfen.

Die Beraterwahrnehmung ist insgesamt sehr positiv und tendenziell stets zum Vorteil der Beratung mit Experteneinbezug. Interessant dabei ist, dass die Berater während der nicht-standardisierten Befragung erklären, dass sie die Rolle des Experten sehr gern übernommen hätten. Nicht nur, weil sie einem Kollegen helfen konnten, sondern auch weil sie besonders gern über die behandelten Destinationen (die sie selbst bereits bereist haben) sprechen. Auf die Frage, wie sie die Dauer des Einbezugs als Experte empfanden, äusserten sie übereinstimmend die Befürchtung, diese Zeit im Tagesgeschäft nicht zu haben und werfen eine weitere Reihe Fragen auf, die die Systemgestaltung nicht beantworten kann: Wer, also welcher der zwei beteiligten Berater verdient in diesen Beratungssituationen eigentlich die Marge? Wird sie geteilt? Wenn sie geteilt wird, zu welchen Teilen? Diese Fragen beschreiben wiederum die Problematiken, die mit unsicheren Einkommensstrukturen (vgl. P12) einhergehen und bereits im gewöhnlichen Alltag der Berater zu Störungen führen können (vgl. P1). Diese Problematiken müssen organisatorisch aufgelöst werden (vgl. GAO1).

9.2 DIE INFORMATIONSVISUALISIERUNGEN

Die Nachfrage nach destinationsspezifischen Informationen ist auf der Seite der Kunden grösser als das Verständnis der Berater für den Einbezug dieser Informationen in den Beratungsverlauf. Die starke Vermeidung der Themen durch die Berater hängt vielfach aber auch mit der Unzulänglichkeit der zur Verfügung stehenden Informationen oder Werkzeuge für den Zweck der Beratung und die gemeinsame Nutzung durch Berater und Kunde zusammen. Dieses Verständnis wurde im Problem des Vernachlässigens textlastiger Inhalte (P13) zusammengefasst.

Insbesondere Fragen bzgl. Klima und Wetter, aber auch die Sicherheitslage oder die Gefahr von Krankheiten und etwaige notwendige Impfungen für einen unbesorgten Urlaub werden häufiger thematisiert. Während das Klima ein über den Erdball kontinuierliches Datum ist, handelt es sich bei den destinationsspezifischen Informationen um diskrete, häufig auf eine politisch

einheitliche Region (Staat) begrenzte Daten. Daher wurde die Erarbeitung einer Visualisierung für diese beiden Fälle getrennt. Für beide Visualisierungsfälle wurde nach dem nutzerzentrierten Prozess vorgegangen. Nach zusätzlichen Anforderungserhebungen sowohl für die klimabezogenen als auch die weiteren Destinationsspezifika wurde jeweils auch ein Papierprototyp mit Visualisierungsideen evaluiert. Eine Implementierung wurde anschliessend in SmartTravel integriert. Diese Implementierungen wurden aufgabenbasiert (vergleichbar mit der Evaluation der asynchronen Gestaltungskomponente der Expertenberatung) evaluiert und mithilfe der *System Usability Scale* (Brooke 1996) in ihrer Usability durch sechs Berater und sechs Nicht-Berater bewertet.

Im Hinblick auf die Nutzer einer dieser zukünftigen Visualisierungen muss auf beiden Seiten der kooperativen Interaktion (Berater und Kunde) mit Laiennutzern gerechnet werden. Dies gilt sowohl für die darzustellenden Informationen und ihre Visualisierung als auch für Visualisierungstechniken. Reiseberater haben Schwierigkeiten beim korrekten Lesen der wissenschaftlichen Visualisierungen, wie es die Klimadiagramme sind. Für Kunden kann der Anblick eines Diagramms in der Situation ihrer Reiseplanung und der Vorfreude auf die Reise befremdlich wirken. In der kooperativen Nutzungssituation muss die Visualisierung also von beiden Kooperationspartnern verstanden werden und die Erkenntnisse liefern, die die beiden Gesprächspartner auch wünschen.

9.2.1 DIE KLIMAVISUALISIERUNG

Die nachfolgenden Ergebnisse wurden im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt in Teilen, v.a. Implementierung und Datenerhebung, in Neugebauer (2010) erarbeitet. Als Teil der bisher durchgeführten Beobachtungen und Befragungen sowie durch vier nochmals konzentrierte Einzelbefragungen mit Reiseberatern aus der Menge der Lead-Users ergeben sich folgende Vorbedingungen für die Gestaltung der Klimavisualisierung:

1. In jeder Reiseberatungssituation (beobachtete und berichtete) spielt das Klima bzw. Wetter im Reiseland zur Reisezeit eine Rolle.
2. Jeder Reiseberater hat seine eigene Strategie, um die vom Kunden nachgefragten Informationen zum Klima zu ermitteln und in die Beratung einzubeziehen:
 - Ausdrucke von Klimadiagrammen zu den am häufigsten nachgefragten Regionen werden sowohl zur Ermittlung der angefragten Information (individuelle Nutzung) als auch zur Erklärung (gemeinsame Nutzung) in der Beratungssituation eingesetzt.
 - Die Ergebnisse von *brute-force*-Suchanfragen an Google (individuelle Nutzung) werden dem Kunden berichtet.
 - Die redaktionellen Informationen eines Spezialisten (z. B. Kendros²⁹) werden über seine Webseite oder seine telefonische Auskunft erfragt und dem Kunden berichtet.
 - Der Berater am benachbarten Tisch wird kurzfristig in das Gespräch einbezogen.
 - Selten (nicht beobachtet) wird der Anruf eines Kollegen aus einem anderen Reisebüro in Erwägung gezogen, verbunden mit allen Unsicherheiten, die in P1 bereits erwähnt wurden.
3. Jede der genannten Strategien ist nur zufällig erfolgreich und kann nur begrenzt die Komplexität dieses Teils des Reiseproblems adäquat adressieren (vgl. P4). Die Insuffizienz des Beratungsablauf (P1, Einbezug von Experten in die Beratung ist mit Zielkonflikten und Moduswechseln verbunden) bleibt für diesen Gesprächsteil erhalten. Das Gespräch kann auch an einem inadäquaten visuellen Ausdruck (P5) oder einer fehlenden gemeinsamen Repräsentation (P6, ist das Google-Suchergebnis vertrauenswürdig und beiderseitig verständlich?) scheitern oder wird mindestens erschwert.

²⁹ www.kendros.ch

4. Die Nachfrage nach Informationen zum Klima touristischer Regionen wird mit höherer Zuverlässigkeit beantwortet werden als Fragen bzgl. weniger touristischen Destinationen.
5. Die Beratungsstrategien anderer Berater bezogen auf das Klima (Materialnutzung, Gesprächsform und Zeitpunkte) sind dem Berater unbekannt. Ein gemeinsames Wissen bzgl. Informationsquellen besteht im Grunde nicht, auch ein Austausch darüber findet in den regelmässigen Meetings der Filialbelegschaft nicht statt.
6. Reiseberater können häufig schnell erläutern, welches Klima eine bestimmte Region in einem bestimmten Monat hat, aber sie haben Schwierigkeiten, dem Kunden Destinationen zu nennen, wenn er für eine bestimmte Klimabeschreibung nach einer passenden Destination fragt (z. B.: im europäischen Sommer, beispielsweise Juni, möchte er Schnee erleben).
7. Inhaltlich fragen Kunden am häufigsten nach der maximalen Tagestemperatur und den Regenzeiten, wenn es sich um subtropische oder tropische Regionen handelt. Klimadiagramme sind allerdings häufig auf mittlere Tagestemperaturen ausgelegt, weshalb die nachgefragte Information selten sofort gefunden werden kann. Bezüglich Regenzeiten antworten Reiseberater schnell selbst und ausschliesslich aus dem Kopf. Im Gespräch vermitteln sie dabei eine grosse Sicherheit. Bei einer näheren Analyse ihrer Antworten stellt sich jedoch häufig heraus, dass sie vage und unpräzise antworten. Wenn der Kunde die Antwort annimmt, wird der Berater, auch wenn er für sich selbst eine Unsicherheit feststellt, nicht nach weiteren Informationen suchen, weil die Mittel und Werkzeuge hinsichtlich ihrer Effizienz als wesentlich unsicherer empfunden werden.

Insgesamt soll die Klimavisualisierung eine Abbildung eines Dienstleistungsabschnitts innerhalb einer Reiseberatung sein, die stets auf die Frage konzentriert ist, „wohin kann ich zu einem bestimmten Zeitpunkt reisen?“. Diese Frage ist unabhängig von der Destinationsart (touristisch vs. unberührt) und soll mit einer

stabilen Service-Qualität beantwortet werden können. Während der Reiseberatung gibt es die zwei Akteure Berater und Kunde, deren Erfahrung sich hinsichtlich der Reiseprodukte und Destinationen unterscheidet, die aber gleichermassen unerfahren mit Visualisierungstechniken und den zu visualisierenden Daten sind. Beide Akteure müssen mit der Visualisierung bei der Lösung der Nutzungsaufgabe eine verbesserte Usability und einen Effizienzzuwachs erleben.

Gestaltung der Klimavisualisierung

Standardklimadiagramme und eine Vielzahl aktueller Applikationen und Reisewetterberichte (vgl. z. B. Harding 1996), die für Endnutzer gedacht sind, sollen inspirierend wirken, haben aber keine filternde Wirkung auf die Destinationsanzahl wie dies innerhalb der Reiseberatung vonnöten wäre. Statische Visualisierungen (z. B. Kolb 2002-2004) bzw. Abbildungen wie dies auch die Ausdrücke der Klimadiagramme sind, können nicht parametrisiert und an den gerade interessierenden Bedarf angepasst werden. Darüber hinaus betreffen diese Darstellungen im Allgemeinen ausschliesslich touristische Regionen oder spiegeln die Präferenzen der Berater oder der Autoren wider. Dynamische Visualisierungen sind zwar parametrisiert, aber weder für die Einbettung in eine Beratungssituation vorgesehen, noch folgen sie notwendigen Regeln für Visualisierungen, die für die Usability und die Erkenntnisgewinnung derselben wichtig sind. Diese Regeln sind beispielsweise der Informationsgradient (Tufte 1990), der die Hervorhebung der für die Erkenntnisgewinnung vorrangigen Informationen betont oder der grafische Minimalismus (Tufte 1983), wobei möglichst wenig Dekoration die Informationsdarstellung in einem sinnvollen Verhältnis von „Daten zu Tinte“ (*data to ink ratio*, Tufte 1990) begleiten soll. Von diesen „verwandten“ Darstellungen lassen sich für das Design dennoch Implikationen ableiten. Die Klimadiagrammtypische Darstellung der Tagesmitteltemperaturen wird in anderen Visualisierungen nicht verwendet. Hier wird die mittlere Tageshöchsttemperatur verwendet. Dass Reisende dieses Datum eher nachfragen, wurde in den empirischen Untersuchungen mit Reisenden und Beratern bestätigt. Niederschlag ist ebenfalls stets von Interesse. Es gibt unzählige Möglichkeiten, mit einem bestimmten Wetter- bzw. Klimadatum

das „schlechte Wetter“ und auch das „gute Wetter“ (z. B. Sonnenstunden pro Zeiteinheit) anzugeben. Es fällt jedoch auf, dass auf „Regentage pro Monat“ nicht verzichtet wird. Dieses Datum erscheint verständlicher als die Angabe der Niederschlagshöhe in Millimeter, verlangt aber zum Verständnis eine Vergleichsgrösse, da der Umgang damit doch ungewohnter ist als beispielsweise mit Temperaturen.

Um eine Visualisierung zu erstellen, bedarf es weiter eines Einbezugs der allgemeinen Visualisierungsliteratur (z. B. Schneiderman 1996, Carr 1999, Tory 2004), die Aufschluss über die generellen Aufgaben von Visualisierungen gibt. Eine Informationsvisualisierung muss demnach (1) einen Überblick liefern, Möglichkeiten (2) zur Vergrößerung der Ansicht, (3) Filterung, (4) stärkerer Detaillierung bieten, (5) Elemente in Beziehung zu setzen, (6) eine Nutzungsgeschichte zu verfolgen und (7) Elemente zu extrahieren. Diese generischen Aufgaben unterstützen die Gestaltung dabei, die Daten und die Interaktion mit ihnen effektiv zu gestalten. Im Folgenden soll der Faktor Klima als zu visualisierendes Tupel aus (zunächst n) Indikatoren (z. B. Tageshöchsttemperatur) verstanden werden, die den Faktor parametrisieren können. Für die Klimavisualisierung im Rahmen der Reiseberatung mit SmartTravel bedeuten diese Aufgaben folgende Anforderungen:

1. Eine Überblicksansicht über die Klimafaktoren auf der gesamten Weltkarte soll angeboten werden, d.h. es muss eine faktorenkombinierende Ansicht der Visualisierung geben.
2. Die Möglichkeiten, sich auf einzelne Destinationen oder Länder zu konzentrieren, sollen gegeben werden. Eine Integration mit den üblichen Kartenmanipulationen ist im Sinne einer einheitlichen Bedienung wünschenswert.
3. Das Ein- und Ausschalten aller Klimafaktoren und die entsprechend nachvollziehbare Veränderung der Visualisierung soll ermöglicht werden.
4. Die Indikatoren sollen selbstbeschreibend sein oder erklärt werden, so dass die Visualisierung leicht verstanden und nachvollzogen werden kann.

5. Eine Beziehung zwischen Ländern bzw. Destinationen mit gleichen oder ähnlichen Daten soll über den visuellen Zusammenhang durch die geografische Karte entstehen, also den gemeinsamen Überblick.
6. Parametrisierungen sollen so einfach wie möglich manipuliert werden können, wiederholbare Ergebnisse erzeugen und der gewöhnlichen Interaktion von SmartTravel folgen bzw. sich in diese einfügen.
7. Für das Beratungsergebnis, den Reiseplan, kann erwogen werden, die Beschreibung der Indikatoren und/oder die finale Visualisierung abzuspeichern, was den Entscheidungsweg transparenter gestalten würde. Da aber zu bezweifeln bleibt, dass die Klimavisualisierung, die zur Filterung der Destinationen verwendet wurde, später noch einmal bedeutsam ist, ist diese Anforderung fakultativ und für die Unterstützung der Beratungssituation nicht zwingend notwendig. Die Extraktion des Visualisierungsergebnisses für die Folgeaufgaben in der Reiseberatung/Reiseplanung soll implizit bzw. gleitend erfolgen, nachdem beispielsweise die Destination auf der Karte fokussiert wurde, die Visualisierung ausgeschaltet wurde und Produkt- oder andere Informationsmarker angeschaltet werden.

Entsprechend dieser Punkte wurden zwei Darstellungsformen einer Klimavisualisierung skizziert, deren Interpretierbarkeit mit fünf Beratern diskutiert wurde. In den 45 bis 90 Minuten langen Einzelgesprächen wurden den Beratern nacheinander die Entwürfe präsentiert wie sie in Abbildung 40 und Abbildung 41 zu sehen sind. Der erste Entwurf (Abbildung 40) setzt dabei auf die grundlegende Logik, die Destinationen hervorzuheben, die (auf eine bis dahin noch nicht gestaltete Art) eingestellten Parametern entsprechen. Im Gegensatz dazu sollte der zweite Entwurf die Regionen optisch abschwächen, die einer Einstellung nicht entsprechen (Abbildung 41).



Abbildung 40. Entwurf für die Klimavisualisierung – Begrenzungslinie

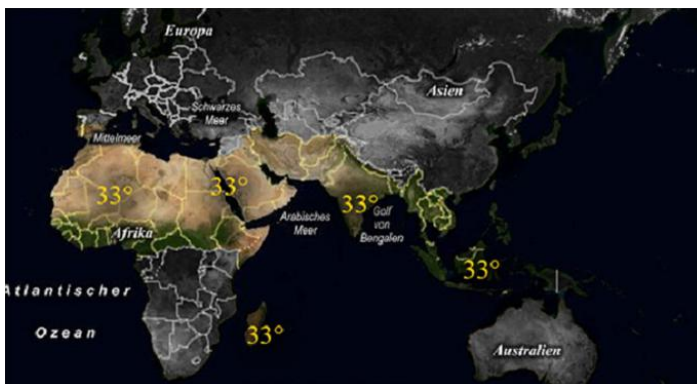


Abbildung 41. Entwurf für die Klimavisualisierung – De-Saturierung

Die ersten Assoziationen der Berater mit dem ersten Entwurf, der die grüne Linie enthält, waren sehr beliebig und gaben nicht wieder, was mit ihm intendiert war. Angefangen von der Idee, die grüne Linie zeige die Grenze des subtropischen Klimas oder fasse Wüstenregionen zusammen bis hin zum vollständigen Übersehen der Gradzahlen sammelten sich die Indikatoren, dass dieser Entwurf nicht verstanden wird. Auch nachdem direkt auf die Gradzahlen hingewiesen wurde, konnte nicht geschlussfolgert werden, dass die grüne Linie eine Kontur für einen Bereich ist, der die gleichen Eigenschaften der Destinationen zusammenfasst. Der

zweite Entwurf ermöglichte im Gegensatz dazu direkt, dass die Berater vermuteten, „[die saturierten Regionen] müssten etwas gemeinsam haben“. Als dann kurz darauf die Gradzahlen entdeckt wurden, konnten die Berater ausdrücken, dass die Gemeinsamkeit der Regionen eine Temperatur sein würde.

Für die Implementierung wurde der CRU TS 3.0 Klimadatensatz verwendet, der bereits hinsichtlich bestimmter „Hotspots“ (oftmals Städte) normalisiert ist. Der Datensatz wurde einer Vorverarbeitung unterzogen, wodurch zugunsten der Software-Performance die unbestimmten Werte auf Wasserflächen eliminiert wurden und eine Mercator-Projektion der Daten auf die geografische Karte des Microsoft Bing Map Silverlight Control berechnet wurde. Für die Manipulation der Visualisierung wurde eine Bedienung implementiert, die sich in die Bedienung von SmartTravel einpasst. Die Integration der Visualisierung in die Benutzungsoberfläche von SmartTravel ist in Abbildung 42 nachvollziehbar.



Abbildung 42. Planungsbildschirm mit Aktivierter Klimavisualisierung: Der Kunde wünscht sommerliche Temperaturen im Dezember und möchte wissen, wohin er reisen könnte.

Evaluationsaufbau

Sechs Reiseberater aus der Menge der Lead-Users und sechs Personen ohne den Beraterhintergrund erhielten zwei unterschiedliche Aufgaben, bei denen jeweils eine fiktive Person ein klimabezogenes Reisebedürfnis äussert, das die Testperson versuchen soll, mithilfe der Klimavisualisierung und mit einer gewohnten Vorgehensweise zu bearbeiten. Die Berater nutzten in der Situation „gewohnte Hilfsmittel“ gemäss der ermittelten Strategien sehr unterschiedliche Vorgehensweisen. Die Testnutzer ohne den Beraterhintergrund versuchten, die Aufgaben mit Web-Suchen (Google) zu lösen. Alle Testteilnehmer erhielten vor dem Test die Möglichkeit, sich mit SmartTravel im Allgemeinen auseinanderzusetzen und Fragen zu stellen. Das Counterbalancing der Reihenfolge

der zwei Testsituationen adressierte mögliche Effekte einer bestimmten Reihenfolge. Die Durchführung fand im Mai 2010 statt.

Während der Aufgabenbearbeitung wurden die Testnutzer beobachtet und die Zeit bis zur Aufgabenerfüllung gemessen. Das jeweilige Ergebnis wurde im Nachgang zu den Tests bewertet, wobei „0“ vergeben wurde, wenn die Aufgabe gar nicht erfüllt wurde. Die „1“ charakterisiert eine derart fehlerhafte Bearbeitung, wodurch es zu Nachteilen auf der Reise kommen könnte (z. B. Regenzeit übersehen). Eine „2“ wurde vergeben, wenn die Lösung auf richtige Interpretation und Einstellung der Visualisierung zurückzuführen ist, die angegebenen Kundenpräferenzen aber missachtet wurden. Eine „3“ charakterisiert Lösungen, die nur kleine Abweichungen vom intendierten Ergebnis aufwiesen. Schliesslich wurden die vollständigen Ergebnisse mit „4“ bewertet.

Die Testnutzer selbst schätzten die Usability der Klimavisualisierung mithilfe der System Usability Scale (SUS) ein. Die SUS ist im Vergleich zu vielen anderen Messinstrumenten ein sehr kleiner Fragebogen (nur 10 Fragen, siehe Anhang), der jedoch sehr robust ist und sich daher sowohl in Forschung als auch Praxis einer grossen Nutzergemeinde erfreut. Durch seinen Aufbau und eine Berechnungsgrundlage, die die eingeschätzte Usability auf eine Gesamtpunktzahl von maximal 100 erreichbaren Punkten abbildet, eignet sich die SUS zum Benchmarking von Systemen. (Brooke 1996, Bangor et al. 2008)

Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der standardisierten Fragen gemäss SUS (siehe Tabelle 19 für eine Übersicht der SUS-Punkte) zeigen einen deutlichen Vorteil der Klimavisualisierung gegenüber gewohnter Hilfsmittel hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit für die Aufgabenbewältigung. Dabei sind die Usability-Punkte der Klimavisualisierung über alle Testpersonen betrachtet signifikant höher ($p<0.05$, $df=11$, $t=5.52$). Der Unterschied zwischen dem Eindruck der Berater und dem der Nicht-Berater in der Bedingung „gewohnte Hilfsmittel“ ist darüber hinaus auch statistisch signifikant ($p<0.05$, $df=10$, $t=3.66$). Hier ist es plausibel, dass die Gewohnheit und Erfahrung der Berater mit den Materialien, die sie zum grossen Teil über Jahre selbst zusammengestellt und für sich optimiert haben, den Vorteil der gewohnten Hilfsmittel auszumachen. Nicht-Berater hingegen beantworten gewöhnlich nur wenige Male im Jahr ihre eigene Frage bzgl. des Klimas an der Feriendestination. Die ad-hoc-Vorgehensweise, die sie schnell entwickeln mussten, weil sie nicht auf gewohnte Hilfsmittel zurückgreifen konnten, wies für sie keine zufriedenstellende Nutzbarkeit auf.

Tabelle 19. SUS-Ergebnisse der Klimavisualisierung gegen die gewohnten Hilfsmittel

	gewohnte Hilfsmittel		Klimavisualisierung	
	Berater	Nicht-Berater	Berater	Nicht-Berater
SUS-Punkte je Gruppe	63	30	84	82
Gemeinsame SUS-Punkte	47		83	

Im Mittel wurde eine klimabezogene Aufgabe innerhalb von sieben Minuten gelöst, wenn die Testteilnehmer „gewohnte Hilfsmittel“ verwendeten (siehe

Tabelle 20). Verwendeten sie die Klimavisualisierung, verkürzte sich die mittlere Zeit bis zur Lösung auf zirka vier Minuten. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant ($p < 0.05$, $df = 11$, $t = 3.37$). Die Unterschiede zwischen Beraterzeiten und den zeitlichen Aufwänden der Nicht-Berater sind nicht statistisch signifikant.

Tabelle 20. Mittlere Zeiten der Aufgabenbearbeitung bei der Nutzung der Klimavisualisierung gegen die gewohnten Hilfsmittel

	gewohnte Hilfsmittel		Klimavisualisierung	
	Berater	Nicht-Berater	Berater	Nicht-Berater
mittlere Zeit der Aufgabenbearbeitung je Gruppe	00:05:22	00:09:13	00:03:32	00:04:59
mittlere Zeit der Aufgabenbearbeitung insgesamt	00:07:17		00:04:15	

Die Qualität der Aufgabenlösungen von Beratern und Nicht-Beratern war vergleichbar (Median bei „3“). Die besten Noten wurden bei der Aufgabenbewältigung mit Klimavisualisierung erreicht, wobei vier von 24 Ergebnissen (zwei Aufgaben x zwölf Testteilnehmer) die Note „3“ erhielten und alle anderen die Aufgabe vollständig erfüllten („4“). Bei der Aufgabenbewältigung mithilfe „gewohnter Hilfsmittel“, wurden ebenfalls akzeptable Ergebnisse erreicht (13x4, 5x3, 4x2, 2x0).

Zusammenfassung

Die Klimavisualisierung wurde von den Beratern als wirkliche Hilfe anerkannt. Ein Effizienzvorteil ist für Beratungssituationen zu erwarten, in denen komplexe Fragen beantwortet werden müssen, die klimabezogene Daten im Kern haben. Eine ständige Integration in SmartTravel war damit angezeigt. Die immense zeitliche

Verbesserung der Nicht-Berater zeigt darüber hinaus die Chance, dass hier auch Lehrlinge und Quereinsteiger schneller das Niveau von erfahrenen Beratern erreichen können. Dieser Aspekt kann im Hinblick auf die massive Mitarbeiterfluktuation hilfreich sein, wenngleich die klimabezogenen Beratungsthemen natürlich nur einen geringen Teil einer vollständigen Beratung betreffen.

9.2.2 DIE VISUALISIERUNG DESTINATIONSSPEZIFISCHER CHARAKTERISTIKA

Die nachfolgenden Erklärungen basieren in Teilen, v.a. Implementierung und Datenerhebung, auf Parpan (2011). Diese Arbeit wurde im Rahmen des Forschungsprojekts der vorliegenden Arbeit angefertigt. Die Vorgehensweise zur Entwicklung dieser Visualisierung wich nicht von der bei der Klimavisualisierung angewendeten Vorgehensweise ab. Die Regeln von Tufte (1983, 1990) wie auch die Grundlagen der Informationsvisualisierung kamen in gleicher Weise zur Anwendung. Die Frage, welche Faktoren, die eine Destination beschreiben können, in die Visualisierung aufgenommen werden sollen, wurde durch zwei Massnahmen bearbeitet: (1) Die Recherche ähnlich gelagerter Ideen in bereits vorhandenen Systemen und Vorgehensweisen förderte eine grosse Ausgangsmenge an möglichen Faktoren zutage, die für Reisende wichtig sind, um sich auf einer Ferienreise wohl zu fühlen (Schaler 2009, Matchpoint/Gloobi 2009). Dazu waren die Forschungsergebnisse über Reisemotive eine interessante Quelle für die Bestimmung solcher Faktoren (Kuoni 2010a, Bieger & Laesser 2002, 2005). (2) Innerhalb von Befragungen von vier Beratern und drei weiteren Personen ohne Beraterhintergrund entstand daraus die Festlegung von fünf priorisierten Faktoren, die in reisebezogenen Themen eine Destination charakterisieren: (1) Natur, (2) Sicherheit, (3) Infrastruktur, (4) Bevölkerung/Gesellschaft und (5) Gesundheit.

Entlang der generischen Aufgaben einer Visualisierung (z. B. Schneiderman 1996, Carr 1999, Tory 2004) wurden folgende Anforderungen an die Visualisierung der

destinationsspezifischen Charakteristika gestellt, die naturgemäss stark mit denen der Klimavisualisierung übereinstimmen:

1. Eine Überblicksansicht über die Faktoren auf der gesamten Weltkarte soll angeboten werden, d.h. es muss eine faktorenkombinierende Ansicht der Visualisierung geben.
2. Die Möglichkeiten, sich auf einzelne Destinationen oder Länder zu konzentrieren, sollen gegeben werden. Eine Integration mit den üblichen Kartenmanipulationen ist im Sinne einer einheitlichen Bedienung wünschenswert.
3. Das Ein- und Ausschalten aller Faktoren und die entsprechend nachvollziehbare Veränderung der Visualisierung soll ermöglicht werden.
4. Die Indikatoren sollen selbstbeschreibend sein oder erklärt werden, so dass die Visualisierung leicht verstanden und nachvollzogen werden kann.
5. Eine Beziehung zwischen Ländern bzw. Destinationen mit gleichen oder ähnlichen Daten soll über den visuellen Zusammenhang durch die geografische Karte entstehen, also den gemeinsamen Überblick.
6. Parametrisierungen sollen so einfach wie möglich manipuliert werden können, wiederholbare Ergebnisse erzeugen und der gewöhnlichen Interaktion von SmartTravel folgen bzw. sich in diese einfügen.
7. Für das Beratungsergebnis, den Reiseplan, kann erwogen werden, die Beschreibung der Indikatoren und/oder die finale Visualisierung abzuspeichern, was den Entscheidungsweg transparenter gestalten würde. In der Regel werden die Informationen textuell in den Informationsmarkern der Länder wiederzufinden sein, weshalb die Anforderung des Exports in den Reiseplan an die Visualisierung an dieser Stelle fakultativ ist. Der Informationsmarker kann als Workaround im Kalender und damit im Reiseplan gemerkt werden.

Nach diesen Vorarbeiten wurden drei Entwürfe für die Darstellung der Destinationscharakteristika erarbeitet: der Ampelentwurf, der Blütenentwurf und der Cocktailentwurf (siehe Abbildung 43). Diese drei Entwürfe folgten der Grundidee

284

der Glyphen-Visualisierung, deren ältestes Beispiel die sogenannten Chernoff-Faces (Chernoff 1973) sind. Sie ermöglichen die Darstellung von n-Tupeln, die einen qualitativen Überblicksvergleich untereinander erlauben. Dabei machen sie gleichzeitig auch die Details zugänglich, die zur Gesamtdarstellung verwendet werden. Wie bei den Entwürfen der Klimavisualisierung wurden die Entwürfe für die Darstellung der Destinationscharakteristika vier Beratern vorgelegt, die ihren Eindruck und ihre Assoziationen mit den Darstellungen berichteten.

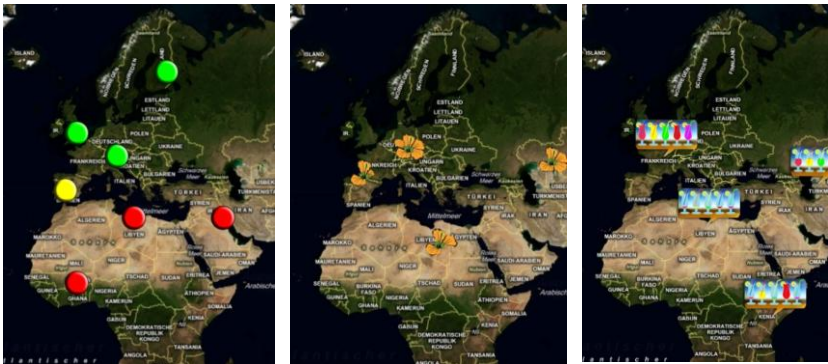


Abbildung 43. Entwürfe für die Darstellung der Destinationsspezifika für Reisebedürfnisse

Der Ampelentwurf zeigte zwar eine besonders gute Lesbarkeit, aber auch die Gefahr einer ungewollten Suggestion (Ist in Afrika alles schlecht?). Darüber hinaus missachtet die Visualisierung den Anspruch des Detailüberblicks, der in Anlehnung an die Glyphen-Visualisierungen für eine ehrliche Visualisierung notwendig ist. Beide Aspekte wurden auch von sieben Befragten als kritisch angemerkt. Wenn der Kunde im Vorhinein seine Präferenzen angeben könnte und die Farben tatsächlich mit der Eignung für ihn individuell korrelieren könnten, wäre die Nutzung der Ampelfarben überlegenswert. Wenn sich seine Präferenzen jedoch noch entwickeln (vgl. sticky information needs bzw. Bedarfslatenz), verlieren die Farben die unterstellte Bedeutung. Dies dürfte die Interpretation erschweren.

Der Blütenentwurf scheiterte bereits an der Erkennbarkeit von Unterschieden zwischen den einzelnen Blüten. Dies jedoch ist für die Erkenntnisgewinnung von massgeblicher Bedeutung, da auf der Basis der Visualisierung Destinationen vergleichbar sein sollen. Weiter erschien die Blüte eine zu starke Assoziation mit dem Destinationsfaktor Natur hervorzurufen. Die Aufnahme anderer Faktoren wie z. B. die Infrastruktur erschien den Befragten merkwürdig. Die Darstellung sei zwar „niedlich“, positiv ausgerichtet, aber ohne starke Legende nicht intuitiv lesbar.

Der Cocktailentwurf wurde insgesamt besonders übersichtlich empfunden, die Assoziation der Darstellung mit Urlaub und Ferien ist direkt zugänglich. Einzig der Grad an Dekoration (Zitrone, Strohalm, Kirsche) wurde bemängelt, was auf ein zu optimierendes Verhältnis von „Daten zu Tinte“ (Tuft 1990) hinweist. Da dieser Entwurf den grössten Anklang fand, wurde dieser für die Implementierung ausgewählt und entsprechend dem Feedback weiter entwickelt.



Abbildung 44. Planungsbildschirm von SmartTravel mit aktivierter Visualisierung der Destinationscharakteristika: Der Kunde interessierte sich für die Natur- und Sicherheitsvoraussetzungen von Togo und inspiziert nun den Faktor Natur näher. Hinter den Informationsschaltflächen findet sich eine Erklärung zum jeweiligen Indikator.

Die Implementierung wurde schliesslich auf der Basis der fünf oben genannten Faktoren erstellt, wobei das Gros der Indikatoren (jeder Faktor wird durch eine Menge quantitativer Indikatoren bestimmt) aus den Datenbanken von *The World Bank* (Worldbank 1960-2010) gespeist wurden. Für die Darstellung von Sicherheitsindikatoren wurden Daten der Control Risks Group Ltd. (Control Risks 2010) verwendet. Ergänzt mit Daten des Omnia Verlags (Omnia Verlag 2010) ergab sich so die Ausgangsmenge der 19 eindeutig mess- und bewertbaren Indikatoren. Mit der Gestaltung einer Bedienung, die sich in SmartTravel einpasste, konnte die Visualisierung in den System-Prototyp eingebettet werden.

Evaluationsaufbau

Sechs Reiseberater aus der Menge der *Lead-Users* und sechs Personen ohne den Beraterhintergrund erhielten drei unterschiedliche Aufgaben, bei denen jeweils eine fiktive Person ein faktorenbezogenes Reisebedürfnis äussert, das die Testperson versuchen soll, mithilfe der Visualisierung und mit einer gewohnten Vorgehensweise (grösstenteils Web-Suchen) zu bearbeiten. Alle Testteilnehmer erhielten vor dem Test die Möglichkeit, sich mit SmartTravel im Allgemeinen auseinanderzusetzen und Fragen zu stellen. Das Counterbalancing der Reihenfolge der zwei Testsituationen adressierte mögliche Effekte einer bestimmten Reihenfolge. Die Durchführung fand im Februar 2011 statt.

Während der Aufgabenbearbeitung wurden die Testnutzer beobachtet und die Zeit bis zur Aufgabenerfüllung gemessen. Die Testnutzer selbst schätzten die Usability der Visualisierung mithilfe der *System Usability Scale (SUS)* ein.

Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der standardisierten Fragen gemäss SUS (siehe Tabelle 21 für eine Übersicht der SUS-Punkte) zeigen einen deutlichen Vorteil der Visualisierung gegenüber gewohnter Hilfsmittel hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit für die Aufgabenbewältigung. Dabei sind die Usability-Punkte der Visualisierung über alle Testpersonen betrachtet signifikant höher ($p < 0.05$, $df = 11$, $t = -5.05$). Der Unterschied

zwischen dem Eindruck der Berater in beiden Nutzungssituationen ist nicht statistisch signifikant. Der Eindruck der übrigen Testteilnehmer ist in den beiden Situationen statistisch signifikant unterschiedlich ($p < 0.05$, $df = 5$, $t = -6.16$). Die Wahrnehmung der Berater unterscheidet sich jedoch nicht signifikant von den übrigen Testteilnehmern innerhalb einer Testsituation.

Tabelle 21. SUS-Ergebnisse der Visualisierung von Destinationscharakteristika gegen die gewohnten Hilfsmittel

	gewohnte Hilfsmittel		Visualisierung	
	Berater	Nicht-Berater	Berater	Nicht-Berater
SUS-Punkte je Gruppe	63	49	88	89
Gemeinsame SUS-Punkte	56		89	

Im Mittel wurde eine Aufgabe innerhalb von vier Minuten gelöst, wenn die Testteilnehmer „gewohnte Hilfsmittel“ verwendeten (siehe Tabelle 22). Verwendeten sie die Visualisierung, verkürzte sich die mittlere Zeit bis zur Lösung auf zirka zwei Minuten. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant ($p < 0.05$, $df = 11$, $t = -3.71$). Die Unterschiede zwischen Beraterzeiten und den zeitlichen Aufwänden der Nicht-Berater sind im Fall der Visualisierung nicht statistisch signifikant. Im Fall der Nutzung „gewohnter Hilfsmittel“ sind Berater statistisch signifikant schneller in der Aufgabenbearbeitung ($p < 0.05$, $df = 7$, $t = -3.33$). Dies kann mit der Erfahrung der Berater bei der Beantwortung solcher Fragen innerhalb ihres Arbeitsalltags erklärt werden.

Tabelle 22. Mittlere Zeiten der Aufgabenbearbeitung bei der Nutzung der Visualisierung von Destinationsspezifika gegen die gewohnten Hilfsmittel

	gewohnte Hilfsmittel		Visualisierung	
	Berater	Nicht-Berater	Berater	Nicht-Berater
mittlere Zeit der Aufgabenbearbeitung je Gruppe	00:03:03	00:05:56	00:02:21	00:01:58
mittlere Zeit der Aufgabenbearbeitung insgesamt	00:04:29		02:09	

Auch im Rahmen dieser Evaluation wurde die Qualität der Aufgabenergebnisse anhand eines Schemas eingeschätzt, das auf das bei der Klimavisualisierung angewendete abbildbar wäre. Insgesamt zeigt sich, dass die Unterschiede in der Qualität jedoch marginal sind. Die Ergebnisse in den beiden Situationen sind also in ihrer Qualität vergleichbar.

Zusammenfassung

Die Testteilnehmer würden die Nutzung der Visualisierung innerhalb von reisebezogenen Problemen begrüßen. Sie empfinden die Visualisierung einfacher zu nutzen als ihre üblichen Vorgehensweisen und kommen im Mittel schneller zur Erkenntnis, die für den Gesprächsfortschritt in der Beratung notwendig wäre. Eine ständige Integration in SmartTravel wurde darauf basierend beschlossen. Mit der Visualisierung kann der Vermeidung der Themen, die sonst nur textuell oder für die Beratung ungünstig aufbereitet vorliegen, vorgebeugt werden. Der kognitive und zeitliche Aufwand für das Lesen langer Texte oder immenser listenbasierter Suchergebnisse ist in Entscheidungssituationen untragbar (siehe auch Chau 2011), gerade wenn diese Entscheidungssituationen im Direktkontakt eines Unternehmens mit Kunden stattfinden – wie dies in der Reiseberatung der Fall ist.

10. DEN KUNDENZYKLUS SCHLIESSEN – KONZEPT UND UMSETZUNG DER REISEBEGLEITUNG

Nachdem nun in vielen Hinsichten die Beratung als solches mithilfe von (Tele)SmartTravel um viele Freiheitsgrade erweitert wurde, ergab die Betrachtung des Kundenzyklus eine „Beobachtungslücke“, in der ein Kunde vom Reisebüro bisher nicht begleitet wird. SmartTravel und die entsprechenden Beratungstechniken ermöglichen den Ausbau der Serviceleistung eines Reisebüros im Direktkontakt bei den Aufgaben der Bedürfnisabklärung und Ideenentwicklung für die prospektive Reise, der konkreten Planung und dem Übergang zur Buchung. Die Buchung selbst ist ein Prozess, den die Reisebüroangestellten und aktuelle Systementwicklungen bereits mit den nötigen Charakteristika unterstützen: schnelle, konfliktfreie und sichere Abwicklung. Was aber bleibt für den Kontakt mit dem Kunden auf der Reise? Ausser der üblichen Massnahmen zur Kundenpflege aus dem After-Sales-Bereich, den Kunden einen Willkommensbrief auf das Hotelzimmer zu senden oder nach der Reise nach ihren Eindrücken zu fragen, entwickeln Reisebüros normalerweise die Kundenbeziehung direkt auf der Reise nicht weiter. Das Konzept von SmartTravel to Go (Schmidt-Rauch et al. 2010a) sollte diese Lücke schliessen (vgl. Abbildung 45).



Abbildung 45. SmartTravel to Go schliesst konzeptuell die Begleitung des Kunden über den gesamten Reisekundenzyklus, SmartItinerary ist ein ausgelagertes Subkonzept.

Die Reisebegleitung wurde zunächst als Konzept entwickelt, das noch das Verkaufsinteresse des Reisebüros sowie den Bedarf der Kunden nach möglichen Zusatzdiensten (beispielsweise Hotelzimmer für übermorgen, kleinere Ausflüge, Stadtrundfahrten, Museumseintritte etc.) beinhaltet, aber – um den Kundenzyklus wirklich zu schliessen – auch einen nahtlosen Übergang zur Reflexion über die Reise z. B. in Form von Feedback anbietet. Diese letzte Aufgabe jedoch warf Fragen auf, die insbesondere den „nahtlosen Übergang“ betrafen. Solange der Reisekunde noch Reiseprodukte konsumiert, kann er mit dem Reiseplan als Artefakt der Beratung weiterarbeiten. Wenn er jedoch über seine Reise reflektiert, sollte er einen Reisebericht oder eine ähnliche Form der Erinnerung zur Verfügung haben. Diese Transition des Reiseplans als Artefakt der Beratung bzw. Reiseplanung zum Artefakt der Reise wurde als ein Sub-Projekt ausgelagert und die Konzeption in einem separaten Prototyp, SmartItinerary (Kilic et al. 2012), implementiert.

Dieses Kapitel widmet sich nur im Überblick den beiden Konzepten und wichtigsten Evaluationsergebnissen, da sie nicht Kern der vorliegenden Arbeit sind, aber sie konzeptuell abrunden. Im Folgenden sollen die zwei genannten Aspekte der Reisebegleitung vorgestellt werden.

10.1 ZUSATZDIENSTLEISTUNGEN DES REISEBÜROS MIT SMARTTRAVEL TO GO

SmartTravel to Go widmet sich zusätzlichen den Einkommenschancen der Reisebüros, die derzeit noch nicht ausgeschöpft werden. Auf der Reise aber entsteht ein grosses Potenzial für Reisebüros. Denn wenn ein Kunde in einem fremden Land ist, in dem er sich mit den lokalen Service-Anbietern nicht auseinandersetzen kann (weil er z. B. die Sprache nicht spricht oder Gepflogenheiten nicht kennt) oder nicht auseinandersetzen will (weil er möglichst wenig Kontakt zu unterschiedlichen Anbietern haben möchte (Koskela 2002)), kann ein bereits bekannter Service-Anbieter in der lukrativen Umgebung eines dadurch stark reduzierten Wettbewerbs die optimale Lösung für den Kunden sein. Derzeit wird dieses Potenzial nicht

ausgeschöpft. Welche Informationen und Produkte in einem solchen Szenario interessant für Reisekunden sind und wie korrespondierende Gestaltungsanforderungen umgesetzt werden kann, wurde für diesen Rahmen mithilfe eines nutzerzentrierten Vorgehens untersucht.

Nach der Erhebung üblicher Vorgehensweisen von Reisekunden, wie sie sich auf einer Ferienreise organisieren (siehe Schmidt-Rauch et al. 2010a), wurden die Gestaltungsanforderungen abgeleitet. Diese Gestaltungsanforderungen folgen im Wesentlichen den Gestaltungszielen für die Beratung und sind damit auch im Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung verankert. Als Basis dienen die Arbeiten in (Schmidt-Rauch et al. 2010a).

Es soll eine Dienstleistungserweiterung der Beratungstätigkeit auf der Reise des Kunden angeboten werden, um das Kundenerlebnis fortzusetzen, neue Einkommensmöglichkeiten für das Reisebüro zu eröffnen und in die Kundenbindung und-loyalität zu investieren.

GA1(k). Ein direkter Zugang des Kunden zu Produkten auf der Reise soll bereit gestellt werden (VCC: access).

GA2(k). Direkte Kontaktmöglichkeiten mit dem vertrauten Berater, der die Reiseplanung begleitet hat, sollen bereitgestellt werden (VCC: dialog).

GA3(k). Direkte Kontaktmöglichkeiten zu einem Berater an der Zieldestination sollen bereit gestellt werden (VCC: dialog).

GA4(k). Ein Rückkanal zum Reisebüro soll bereitgestellt werden, entweder durch GA2(k) und GA3(k) oder zusätzliche Feedbackmöglichkeiten (VCC: dialog).

Die Dienstleistungserweiterungen soll gemäss der Bedürfnisse des Kunden im gegebenen Kontext (auf der Reise) und mit entsprechenden Möglichkeiten, die die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten unterstützen sowie das Reiseerlebnis nicht stören.

GA5(k). Nicht standardisierte Anfragen sollen ermöglicht werden, um Suchen abzukürzen (VCC: access).

GA6(k). Ein zentrales Artefakt soll pflegbar sein, das Reisekunde und Reiseberater teilen und bearbeiten können (VCC: transparency).

GA7(k). Vorschläge seitens des Beraters („Zeigen“ von Produkten) sollen möglich sein (VCC: access, risk-assessment).

GA8(k). Produkte sollen in einer gemeinsamen Ansicht (Karte) visualisiert werden (VCC: transparency).

Automatische Dienste sollen mit der persönlichen Diensterbringung integriert werden, um die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten zu verbessern und eine dem Kontext angemessene Informationsqualität zu gewährleisten, ohne den Berater zum Reiseführer umzuformen.

GA9(k). Drittquelleninhalte und Inhalte des Reisebüros sollen auf gleichberechtigte Weise präsentiert werden (VCC: risk-assessment, access, transparency).

Der Systemprototyp SmartTravel to Go wurde basierend auf den genannten Gestaltungsanforderungen in zwei Entwicklungszyklen weiterentwickelt. Die erste Generation wurde als Web-Applikation auf dem iPhone entwickelt. Die zweite Generation wurde als Web-Applikation auf dem iPad entwickelt. Die erste Generation basierte auf den Daten und dem Look-and-Feel der ersten Generation SmartTravel. Äquivalent wurde die zweite Generation von SmartTravel to Go auf der Basis des SmartTravel-Prototyps der zweiten Generation erstellt.

10.1.1 SMARTTRAVEL TO GO DER ERSTEN GENERATION

Die Benutzungsschnittstelle von SmartTravel to Go der ersten Generation ist mit beispielhaften Ansichten in Abbildung 46 dargestellt.



Abbildung 46. Beispielhafte Ansichten von SmartTravel to Go der ersten Generation

- (A) Ein Reiseplan. Das Aktivieren eines Reiseplaneintrags führt zur Kartenansicht. (Ein Wechsel zum Menü oder zur Karte ist hier auch möglich, vgl. Bild D dieser Abbildung)
- (B) Die Kartenansicht, wenn ein bestimmter Point-of-Interest angesehen wird. Die „Play“-Schaltfläche oben rechts öffnet das Menü.
- (C) Das SmartTravel-to-Go-Menü mit der Möglichkeit zur Karte zu wechseln.
- (D) Beispielhafte Ansicht, wenn ein Menüeintrag gewählt wurde (hier: Vorschau auf das Wetter). Auch hier kann zum Menü oder der Karte gewechselt werden.

SmartTravel to Go der ersten Generation wurde aus einem Menü und drei wesentlichen Ansichten aufgebaut: (1) Der Reiseplan, der ein Export aus SmartTravel ist, kann vom zuständigen Berater und dem Kunden verwendet werden, um Produkte und Ereignisse nachzusehen und zu verwalten, Daten zu erweitern (z. B. Produkte kaufen), Daten zu aktualisieren (z. B. Änderung von Flugdaten) oder Daten zu entfernen (z. B. im Fall einer Stornierung oder einer uninteressant gewordenen Information). (GA6(k), GA7(k)) (2) Der Nachrichtenbereich hält die direkten Kontaktmöglichkeiten zum zuständigen Berater und dem Berater vor Ort bereit. (GA2(k), GA3(k), GA4(k), GA5(k)) (3) Die geografische Karte lokalisiert

die Einträge des Reiseplans und die gesuchten oder vorgeschlagenen Produkte bzw. Informationen. (GA1(k), GA8(k), GA9(k))

Das zugrunde liegende Kommunikationsmodell des Reisekunden mit dem Reisebüro ist asynchron (Abbildung 47). Wenn der Reisende also nicht selbst nach Produkten suchen möchte (was SmartTravel to Go auch erlauben würde) oder Fragen zu Produkten hat bzw. einen Vorschlag möchte, kann er seinem Berater eine Nachricht schreiben, in der er natürlichsprachlich seine Anfrage formulieren kann. Auf der Basis der gesammelten Informationen aus der Beratung kann der Berater dem Kunden Vorschläge in Zusammenhang mit konkreten Angeboten unterbreiten. Die Angebote kann er als vorläufige Einträge im Reiseplan des Kunden vermerken. Dadurch kann der Kunde zum Angebot auch nähere Informationen abrufen. Mit einer kurzen Nachricht kann der Berater das Angebot auch kommentieren.



Abbildung 47. Kommunikation von Reisekunde und Reiseberater über SmartTravel to Go.

Die Implementierung von SmartTravel to Go der ersten Generation enthielt darüber hinaus noch eine Vielzahl an unterstützenden nicht-dienstleistungsbezogenen Werkzeugen (GA9(k)): Währungsrechner, Übersetzer, Wetterdienst etc.

Die Evaluation von SmartTravel to Go der ersten Generation (Juni 2009) ergab ein grosses Potenzial hinsichtlich der Kundenbindung (vgl. Schmidt-Rauch et al. 2010a), weshalb die Dienstleistungserweiterung auch in der zweiten Build-and-Evaluate-Iteration des Beratungsprototyps SmartTravel beachtet werden sollte.

10.1.2 SMARTTRAVEL TO GO DER ZWEITEN GENERATION

Für die zweite Generation SmartTravel to Go wurde das zugrundeliegende Systemkonzept verschlankt und auf die wesentlichen Dienstleistungsaspekte reduziert, die im Grunde durch die oben genannten drei Hauptaspekte von SmartTravel to Go der ersten Generation bereits repräsentiert waren. Für alle übrigen Funktionalitäten, vor allem diejenigen, die nicht im Kern die Reisebegleitung durch das Reisebüro betrafen, entstand die Idee für eine „App-Beratung“ durch das Reisebüro. Ein dezidierter Reiseberater könnte hier dem Kunden eine für seine Destination passende Auswahl an Applikationen zusammenstellen. Diese Auswahl könnte der Kunde sich schliesslich in Eigenverantwortung installieren oder auch das kann als Dienstleistung durch den App-Berater übernommen werden. So wird die Problematik der nicht-dienstleistungsbezogenen Werkzeuge, deren Fülle schnell unüberschaubar werden kann, aus der Reisebüroapplikation extrahiert. Auch die Art der Angebote wurde überdacht. SmartTravel to Go der ersten Generation verwendete Daten von Hotels, Touren usw., die auch im Beratungsprototyp vorhanden waren. In Verbindung mit der Erfahrung des Partnerunternehmens, das berichtete, welche Produkte in welcher Frist gebucht wird (beispielsweise Flüge werden sehr weit im Voraus gebucht, Ausflüge wie eine eintägige Segeltörn werden hingegen fast nie im Voraus der Reise über das Reisebüro gebucht), wurden die besonders kurzfristig gebuchten Produktkategorien für SmartTravel to Go der zweiten Generation ausgewählt. Die Benutzungsoberfläche ist in Abbildung 48 dargestellt.



Abbildung 48. SmartTravel to Go der zweiten Generation in zwei beispielhaften Ansichten.

SmartTravel to Go der zweiten Generation ist funktional also ein Rückbau im Vergleich zur ersten Generation. Durch die Verschlankung aber soll die für mobile Applikationen übliche Spezialisierung (Nielsen Norman Group 2012) in der Gestaltung reflektiert werden. Die Kalenderansicht (Reiseplan) ist wie die übrigen Elemente der Benutzungsoberfläche sehr viel stärker am Beratungsprototyp ausgerichtet, um den Bezug zur Beratung zu erhalten.

Auch SmartTravel to Go der zweiten Generation wurde im August 2011 einem Nutzertest unterzogen. Insgesamt 16 Testkunden probierten paarweise die Applikation auf dem iPad aus. Die Testkunden wurden nicht beliebig in Zweiergruppen sortiert, sondern wurden so ausgewählt, dass sie bereits zusammen vereist sind oder es in Zukunft vorhaben. So wurden ein Geschwisterpaar, drei liierte Paare und vier Freundespaare in den Test einbezogen. Alle Teilnehmer waren zwischen 20 und 30 Jahren alt. Die überwiegende Anzahl der Personen waren Frauen (12 von 16).

Die Nutzungssituation wurde als Kaffeepause zweier gemeinsam Reisender in Zürich initiiert. Die Testnutzer erhielten also Getränke, Süßes und das iPad mit SmartTravel to Go. Nach einem kurzen Briefing und die Einführung in die Bedienung des iPad musste ein Aufgabenzettel bearbeitet werden. Dieser enthielt Aufgaben zur Bestimmung der eigenen Position, Nutzung von Posteingang und Postausgang, Anzeige von Produkten, zum Auswählen und Anfragen sowie dem Erhalten und Bestätigen von Push-Events. Zeitlich waren die Testteilnehmer nicht limitiert. Die Testverantwortlichen hätten nach 60 Minuten den Test abgebrochen, dazu ist es jedoch in keinem Fall gekommen. Im Anschluss an den Test wurde ein Fragebogen mit Fragen zur Akzeptanz, hedonischer und pragmatischer Qualität sowie Zufriedenheit (vgl. Evaluationen der Beratungsprototypen) ausgefüllt. Die Tendenzen wurden verwendet, um in einem De-Briefing mit den Testkunden auffällige Punkte kurz informell zu diskutieren.

Während der Tests lag ein klarer Fokus auf den Testkunden. Nur ein einzelner Berater stand über die Zeit zur Verfügung, um die Anfragen zu bearbeiten. Da die

Arbeitslast sich aber in diesen Testszenario für den Berater in Grenzen hielt, konnte dieser die Anfragen allein bewältigen. In Anbetracht dieses geringen Beratereinbezugs soll im Folgenden von Aussagen über die Einstellung zu SmartTravel to Go aus der Beratersicht abgesehen werden. Desweiteren wird das Zahlenmaterial der Kundenfragebögen im Folgenden nicht ausgeführt und lediglich das qualitative Feedback aus den De-Briefings in Zusammenhang mit den Schlussfolgerungen aus der Evaluation von SmartTravel to Go der ersten Generation vorgestellt werden.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der zwei Iterationen als die folgenden Implikationen für die Unterstützung von Reisenden mit einer Verbindung zum Reisebüro zusammenfassen:

- (1) Informationen, die ein Reisekunde unterwegs benötigt, können weitestgehend „geoutsourct“ werden. Eine „App-Beratung“ böte einen zusätzlichen Mehrwert für die Unternehmung und den Ausgleich für den Kunden.
- (2) Produkte, die ein Reisekunde unterwegs plant, fallen in die Kategorie Ausflüge, Events und Unterhaltung. Da diese Produkte traditionell eher selten in der Beratung im Voraus zur Reise geplant werden, lassen sich hier Potenziale ausschöpfen, die sonst nicht zugänglich sind.
- (3) Obwohl die Unterstützung auf der Reise nach Mobilität der Unterstützungsanwendung verlangt, gibt es selbstredend unter realen Umständen die Grenze der Roaming-Gebühren. Nach Auskünften der Berater nehmen jedoch die Kunden zu, die gezielt nach WLAN-Verfügbarkeit in prospektiven Hotels fragen und nach der Möglichkeit, zeitlich begrenzte Surf-Flatrates der lokalen Mobilfunkbetreiber vor Ort zu erwerben. Die Nutzungsgestaltung sollte somit eher die Unterstützung einer Palette von mobilen und semi-mobilen Geräten vorsehen, bei dem die Software beispielsweise eine Offline-Funktionalität anbietet (z. B. Management des Reiseplans) und Aktualisierungen vornimmt, sobald das Hotel-WLAN erreicht wurde.

- (4) Das Ertragsmodell muss sichern, dass der Kunde zufriedenstellend schnell und gut vom Berater Unterstützung erhalten kann. Bei einer Umsetzung in der Praxis kann auch eine Verbindung von Kunde zu Heimreisebüro der Verbindung Kunde-Berater vorgezogen werden, um flexibler arbeiten zu können. In der aktuellen Praxis ist die Einführung einer solchen Dienstleistung undenkbar für die Berater.
- (5) Die Testkunden nennen SmartTravel to Go einen „Pampering-Service“, der sich vor allem für stark service-affine Reisende sowie kurze Städtereisen eignet. Ein Backpacker wird diesen Dienst nicht unbedingt verwenden wollen. Zwei wesentliche Gründe dafür werden benannt: die Abhängigkeit von technischen Geräten (Akku, WLAN etc.) in strukturarmen Ländern wird als anstrengend empfunden; die Notwendigkeit, sich mit Einheimischen zu verständigen, fällt weg, ist aber gerade für diese Reisenden ein Mehrwert des Reiseerlebnisses.
- (6) Durch die Vereinbarung eines Service-Levels – z. B. garantierte Beantwortung innert 24h – in Zusammenhang mit der Versorgung des Kunden mit Angebotsvorschlägen gemäss seines Bedarfsportfolios und einer entsprechenden Service-Gebühr kann als Prämium-Service angeboten werden. Ein Standard-Service, der das aktive Senden von individuellen Angeboten gemäss Bedarfsportfolio nicht enthält und „nur“ einen reaktiven Berater verlangt, könnte in Abhängigkeit des Dossiers gratis oder auch gegen Gebühr angeboten werden. Ein Low-Cost Service könnte nur die Präsentation von Angeboten ohne Beraterkontakt beinhalten und on-top zur Reisebuchung für Kunden mitgegeben werden. In dem Fall übernimmt der Kunde die Buchung von Produkten selbst und belastet die Arbeitszeit von Reiseberatern nicht.

10.2 DAS KONZEPT DES SMARTITINERARY-PROTOTYPS

SmartItinerary konzeptualisiert im Rahmen der nicht-kommerziellen Nutzung des Reiseplans auf der Reise zwei Kontexttransitionen (Kilic et al. 2012): (1) Vom

Reiseplan zum Erfahrungsbericht (= Übergang vom kommerziellen Umfeld des Reisebüros in den sozialen Kontext des Erfahrungs-Teilens in einem sozialen Netzwerk), und (2) von „meiner Buchung“ zu „unser Gesprächsthema“ (= Übergang vom privaten Informationsraum in den öffentlichen Informationsraum). Welche Erweiterungen ein Reiseplan benötigt, um eine Reiseerfahrung wiederzugeben, wie und was ein Kunde davon teilen möchte und wie eine korrespondierende Systemgestaltung aussehen kann, wurde im Rahmen von SmartItinerary innerhalb eines nutzerzentrierten Vorgehens untersucht.

Auf der Basis der Anforderung, die o.g. zwei Kontexttransitionen zu unterstützen, erhielt der SmartItinerary-Prototyp grundsätzlich zwei Ansichten: (1) Eine Kartenansicht dient dazu den geografischen Zusammenhang von Stationen darzustellen und diese zu verwalten. (2) Eine Listenansicht implementiert vornehmlich das Management des Reiseplans und seine Anreicherung durch Erfahrungen und Bewertungen sowie die Auswahl der Elemente für das Teilen im sozialen Netzwerk.

Die Reife von Konzept und Umsetzung in den Systemprototyp SmartItinerary ist noch in einem sehr frühen Stadium. Der durchgeführte Nutzertest im September 2011 (siehe Kilic et al. 2012) eröffnet jedoch mit den vorläufigen Erkenntnissen grosse Potenziale für ein Reiseunternehmen im Rahmen von Brand Awareness über die eigenen Kunden auch potenziellen weiteren Kunden näher zu kommen. Die wichtigsten Erkenntnisse in diesem Rahmen können wie folgt zusammen gefasst werden:

- Eine Reiseerfahrung ist stationszentriert und nicht personenzentriert wie ein soziales Netzwerk. Da also Reisende ihre Erfahrungen stationszentriert erarbeiten wollen, sollte eine Übersetzung in das personenzentrierte Paradigma vorhanden sein. SmartItinerary hat hier einen ersten Schritt gemacht.
- Das Potenzial in der Systematik „Kunden helfen Kunden“ mit der Geschwindigkeit eines sozialen Netzwerkes zu paaren ist gross – einerseits

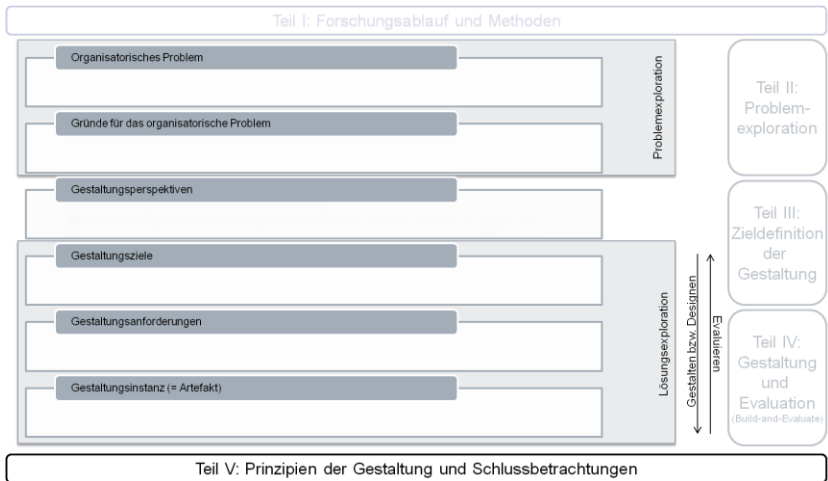
für den Reisenden, der schnell und spezifisch Unterstützung erhält (z. B.: „Bin morgen für einen Tag in Stadt X – was sollte ich nicht verpassen?“), andererseits auch für das Reisebüro, das z. B. seine Kunden zu einer Art Club verbinden könnte und durch aktive Teilnahme im Netzwerk seine Kunden besser kennenlernt. So liessen sich Erkenntnisse erarbeiten, die über Buchungsstatistiken hinausgehen.

- Die Anwesenheit des Reisebüros ausserhalb des kommerziellen Reiseverkaufskontexts im sozialen Netzwerk der Kunden kann einen Vorteil für die Brand Awareness schaffen. Da Brand Awareness als die bisher einzige geschäftliche Zielstellung gilt, die in sozialen Netzwerken erfolgreich verfolgt werden kann (Maurer & Wiegmann 2011), erscheint dies ein sinnvolles Ziel für eine Applikation wie SmartItinerary zu sein.

SmartItinerary ist insgesamt eine funktionale Ausgründung aus SmartTravel to Go (GA4(k)) und könnte zukünftig mit den Konzepten von SmartTravel to Go integriert werden. Die organisatorischen Aufwände für die Umsetzung der Dienstleistung aus SmartTravel to Go dürften jedoch beträchtlich sein. Wie die unternehmensseitige Umsetzung erfolgt, so dass der vertraute Berater auch die Zeit aufbringen kann, seine Kunden auf der Reise zu betreuen, wie viele Kunden er zeitgleich betreuen kann, welche Antwortzeiten garantiert werden und wie dieser Dienst vergütet wird, ist bis hierher noch offen. Eine „Kunden helfen Kunden“-Integration in den Dienst kann den Aufwand reiner Auskunftsdienste durch den Berater reduzieren. Dies kann die Berateraufwände in diesem Szenario hinsichtlich einkommenserzeugender Aufwände (Buchung von Produkten) optimieren.

TEIL V: PRINZIPIEN DER GESTALTUNG UND SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Im letzten Teil der Arbeit werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und entlang des Forschungsablaufes im Überblick dargestellt. Die Erkenntnisse werden in methodischen und inhaltlichen Gestaltungsprinzipien verdichtet. Schlussbetrachtungen resümieren über das angewendete Vorgehen und geben einen kurzen wissenschaftlichen sowie praktischen Ausblick.



11. ZUSAMMENFASSUNG ENTLANG DES FORSCHUNGSABLAUFS

In dieser Arbeit wurde gezeigt, wie von einer beobachtbaren „äusseren“ Problemstellung über die Erarbeitung der „inneren“ Problemstellungen zu einem Lösungskonzept gelangt werden kann. Zentral sind dabei die Bereiche der Problemexploration und der Lösungsexploration. Das explorative Forschungsvorgehen folgte den Aktivitäten der gestaltungsorientierten Forschung (Peppers et al. 2008, Hevner et al. 2004). Die für gestaltungsorientierte IS-Forschungsinterventionen zentralen Build-and-Evaluate-Iterationen werden in der Lösungsexploration verankert (Abbildung 2).

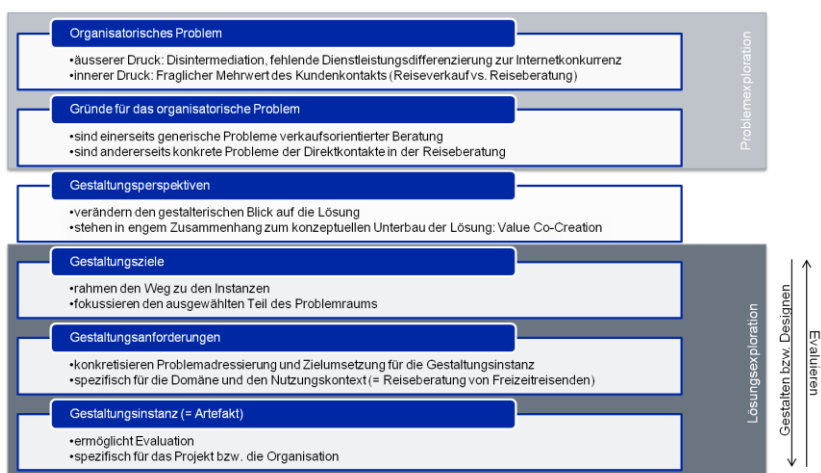


Abbildung 49. Forschungsablauf

Den organisatorischen Kontext dieser Arbeit bilden Reisebüros, die Produkte und Angebote für Freizeitreisende offerieren. Ein konkretes Reisebüro wurde für die empirische Arbeit Forschungsgegenstand, einerseits um die Problemexploration realistisch durchzuführen und andererseits um die Lösungsexploration mit einem realen Umfeld für Feedbacks, Tests und Evaluationen zu unterstützen.

Im Folgenden soll anhand der sechs Aktivitäten einer gestaltungsorientierten IS-Forschungsintervention gemäss Peffers und Kollegen (2008) der Verlauf und die gewonnenen Kenntnisse resümiert werden.

1. Problemidentifikation und –motivation: Ausgehend vom Phänomen der Disintermediation, die auch besonders im Kontext der Reisevermittlung wirkt, konnte der gestalterische Problemraum der Reiseberatung grundlegend erarbeitet werden. Mithilfe einer begrifflichen Erfassung des Wortes „Beratung“ in Verbindung mit den typischen Aufgaben von Intermediären und der Umsetzung der Aufgaben in Geschäftsmodellen von klassischen Reisevermittlern wurde das Grundverständnis vom gestalterischen Problemraum Reiseberatung als Geschäftsprozess und als Kundenkontakt erstellt. Die Disintermediation lässt sich demzufolge auf die fehlende Differenzierung der traditionellen Reisevermittler von den E-Commerce-Vermittlern zurückführen. Ein Mehrwert hinsichtlich der persönlichen Betreuung ist für den Kunden stetig schwieriger erkennbar. Diese Arbeit nimmt daher (u.a.) die Position ein, dass die Dienstleistung innerhalb des aktuellen Reiseverkaufs nicht zeitgemäss ist und das Potenzial der persönlichen Beratung durch Reiseexperten derzeit nicht ausgeschöpft wird. Mit der Überzeugung, dass die Lösung innerer Problematiken (individueller Beitrag) zur Lösung der äusseren Problemstellung (organisatorischer Beitrag) beiträgt (vgl. *IS Success Model*, DeLone & McLean 1992), wurden zunächst generische, dann die konkreten Probleme im aktuellen Reiseverkauf erarbeitet. Dabei kamen Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz. Das Gros der Probleme betrifft die Armut der Gesprächssituation hinsichtlich expliziter Hilfsmittel, die die Beratungstätigkeit und die Effektivität des Gesprächs unterstützen, von beiden Akteuren gemeinsam verwendet werden können und zur Entscheidungsfindung beitragen.

2. Zieldefinition der Lösung: Beratung zum Kern der Reisebürodienstleistung und der Direktkontakte mit Kunden zu machen, stellt den Verkauf etwas in den Hintergrund. Diejenigen Fähigkeiten der Reiseberater bzw. Freiheitsgrade der Beratung treten in den Vordergrund, die dem Kunden bei Entscheidungen helfen,

seine eigene Reiseplanung moderieren und Unsicherheiten auflösen. Die Reiseberatung wird als sozio-technischer gestalterischer Problemraum zweier kooperierender Akteure konstruiert, deren gemeinsamer Erfolg sich nur einstellt, wenn beide Akteure am Ergebnis aktiv mitarbeiten. Um den aktuellen Reiseverkauf in diese Richtung umzuformen, wurden vier Gestaltungsperspektiven erarbeitet. Diese Gestaltungsperspektiven sind im Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung verankert. Beratung als Lernprozess, Beratung als Gestaltungsprozess, Beratung als Kooperation und Beratung als Erlebnis eröffnen den gestalterischen Lösungsraum. Sie bilden die Brücke zwischen den theoretischen Marketinggrundlagen der „Value Co-Creation“ (Prahalad & Ramaswamy 2004) und einer praktischen Gestaltung eines Direktkontakts.

Konkrete Anforderungen an Artefakte setzen jedoch konkrete Gestaltungsziele voraus (Simon 1996). Da identifizierte Probleme nicht notwendigerweise direkt in Ziele für ein Artefakt übersetzt werden können, ist auch das Aufstellen derselben ein Inkrement der Lösung (Peppers et al. 2007, S. 55). Sie werden durch die Gestaltungsperspektiven gespeist und motiviert. Konkret wurden in dieser Arbeit die Gestaltungsziele (1) Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität, (2) Erhöhen der Transparenz, (3) Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten und (4) Steigern des Kundenerlebnisses definiert. Nach Simon (1996, S.163) sind solche Gestaltungsziele die notwendigen Ausgangsbedingungen für die nachfolgende Gestaltungs- bzw. Entwicklungsaktivität. Die Gestaltungsziele in Zusammenhang mit der Proposition, die Probleme der aktuellen Praxis adäquat zu beheben, beantworten massgeblich die erste Frage dieser Arbeit: Wie kann in Reisebüros mit Filialen der *Reiseverkauf* in eine *Reiseberatung* transformiert werden?

3. Gestaltung und Entwicklung des Artefakts: Die Gestaltungsziele wurden als Ausgangsbedingungen für die Ableitung von Gestaltungsanforderungen herangezogen. Die Gestaltungsanforderungen beschreiben, wie die Gestaltungsziele umgesetzt werden sollen bzw. erreicht werden sollen, was also der Aufmerksamkeitsfokus (Simon 1996, S. 109) bei der Umsetzung sein wird.

Für die Gestaltung der technisch vermittelten Reiseberatung am Telefon ergaben sich einerseits zusätzliche konkrete Probleme, die andererseits auch einer Reflexion in zusätzlichen Gestaltungsanforderungen bedurften. Technisch vermittelt mit dem Reiseberater in das Beratungsgespräch zu gehen, wurde in der Gestaltungsinstanz SmartTravel als Modul implementiert, da die übrigen Vorgehensweisen als äquivalent zur Filialberatung eingeschätzt wurden. Durch die parallele Betrachtung der konkreten Probleme, resultierender Gestaltungsanforderungen, der Implementierung von Gestaltungsinstanzen in den zwei Direktkontakten Filialreiseverkauf und Telefonreiseverkauf konnte auch der dritten Frage dieser Arbeit nachgegangen werden: Wie lässt sich das Konzept der Reiseberatung und die mögliche Form der Unterstützung in andere Direktkontakte (Telefonberatung) übertragen?

Über zwei Generationen wurden der Filialprototyp SmartTravel und der Fernberatungsprototyp TeleSmartTravel (SmartTravel mit Modul für entfernte Beratungssitzungen) weiterentwickelt. Diese zwei Generationen bilden den Kern der gestaltungsorientierten Forschungsintervention und wurden als Build-and-Evaluate-Iterationen durchgeführt.

Aufsetzend auf die erste Generation der Beratungsprototypen wurde die erste Generation der Reisebegleitung implementiert, die konzeptuell zusammen mit dem Beratungskonzept und den praktisch bereits sehr guten Buchungs- und Abwicklungsprozeduren den gesamten Reisekundenzyklus mit Dienstleistungen abdeckt. Eine zweite Generation der Reisebegleitung setzte auf die zweite Generation der Beratungsprototypen auf. Inkremente der zweiten Generation der Beratungsprototypen waren die Integration von Expertenwissen in die Beratungsgespräche bzw. der Einbezug eines Reiseexperten in die Beratung sowie Informationsvisualisierungen. Die Inkremente erweiterten jeweils die Beratungsprototypen.

Während der Build-Phasen jedes Prototyps kamen jeweils eine Anzahl an bewährten Methoden aus der HCI und Softwareentwicklung zum Einsatz. Ein Hauptaugenmerk

lag auf der Usability der Prototypen und einer ganzheitlichen Entwicklung hinsichtlich aufgabenbezogener Funktionen und nichtaufgabenbezogener Funktionen. Die Gestaltungsziele, Gestaltungsanforderungen und Gestaltungsinstanzen beantworten die zweite Frage dieser Arbeit: Wie kann dieses Konzept der Reiseberatung durch ein Informationssystem abgebildet werden, das die Arbeit im direkten Kundenkontakt im Reisebüro unterstützt?

4. Demonstration und 5. Evaluation des Artefakts: Entlang der Gestaltungsziele wurden die Prototypen durch subjektive und objektive Bewertungen evaluiert. Die Evaluate-Phasen wurden jeweils durch Methoden der empirischen Sozialforschung unterstützt. Die Evaluationen ergaben jeweils neue konkrete Probleme, die als Erweiterung des gestalterischen Problemraums im weiteren Vorgehen Beachtung fanden. Durch die Bearbeitung von zwei Build-and-Evaluate-Iterationen für die Ausgestaltung der Beratungsartefakte konnte die Arbeit zeigen, dass es Probleme gibt, die sich erst zeigen, wenn Lösungen vorgeschlagen werden (erste Iteration) oder wenn die Rahmenbedingungen der Evaluation ausreichend realistisch geworden sind (zweite Iteration). Die Evaluationen zeigen insgesamt einen stark überzeugten Kunden, der von visuellen Unterstützungen profitiert und sich und sein Reiseproblem ernst genommen fühlt. Sie zeigen auch einen Berater, der kaum Ängste mit dem Prototyp empfindet, der eine Reiseberatung gern auf die erarbeitete Weise durchführen würde, der letztendlich aber den derzeitigen organisatorischen Rahmen nicht sieht. An dieser Stelle, wie auch für die ergänzenden Konzepte der Reisebegleitung ist nun die Organisation gefragt, Einkommens- und Anreizstrukturen zu schaffen, die in einem Geschäftsmodell verankert sind, die die Reiseberatung als das eigentliche Produkt der Reisebüros aufnimmt.

6. Kommunikation der Forschungsergebnisse: Neben den methodischen und inhaltlichen Gestaltungsprinzipien, die im folgenden Kapitel noch diskutiert werden, konnten die in dieser Arbeit vorgestellten Resultate zu einem Grossteil bereits publiziert werden. Die folgenden Beiträge zur IS-Forschung, zur HCI-Forschung und zur Tourismusforschung wurden in Erst- oder Mitautorenschaft erarbeitet:

Kilic, M., Schmidt-Rauch, S. & Schwabe, G. (2012). SmartItinerary Vom Reisekunden zum Freund, In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012.

Susanne Schmidt-Rauch & Gerhard Schwabe (2011). From Telesales to Tele-Advisory in Travel Agencies: Business Problems, Generic Design Goals and Requirements, Trans. on Management Information Systems, Vol. 2 (3). (Journal Article)

Susanne Schmidt-Rauch & Philipp Nussbaumer (2011). Putting Value Co-Creation into Practice: A Case for Advisory Support, In: Proc. of ECIS 2011. (Conference Paper)

Tobias Giesbrecht, Susanne Schmidt-Rauch & Gerhard Schwabe (2011). Towards Value Co-Created Citizen Advisory: The Smart Advisor's Skills, In: Mediterranean Conference on Information Systems. (Conference Paper)

Susanne Schmidt-Rauch, Michael Fux & Gerhard Schwabe (2011). Tourist Office Counselling Service, In: Information and Communication Technologies in Tourism 2011. (Conference Paper)

Susanne Schmidt-Rauch, Raphael Schär & Gerhard Schwabe (2010). From telesales to tele-advisory services in travel agencies, In: Int'l Conf. on Information Systems (ICIS) 2010. (Conference Paper)

Susanne Schmidt-Rauch & Reto Geiger (2010). Lernen mit SmartTravel im Reisebüro der Zukunft, In: Proc. of DeLFI 2010, 2010. (Conference Paper, Best Paper Nominee)

Susanne Schmidt-Rauch, Michael Keller & Gerhard Schwabe (2010). Continuous Service: Mobile Services for Travel Counseling, Proc. of 9th Int'l Conf. on Mobile Business. (Conference Paper)

Jasminko Novak & Susanne Schmidt (2009). When joy matters: the importance of hedonic stimulation in collocated collaboration with large-displays, In: Proc. of INTERACT 2009. (Conference Paper)

Jasminko Novak, Susanne Schmidt, Matthias Aggeler & Gerhard Schwabe (2008). Kooperative Medienumgebungen für das Reisebüro der Zukunft, In: Mensch und Computer 2008. (Conference Paper)

12. RESULTIERENDE METHODISCHE UND INHALTLICHE GESTALTUNGSPRINZIPIEN

Für die Kommunikation einer Gestaltung im Sinne einer gestaltungsorientierten Forschung gelten die Gestaltungsprinzipien (design principles, vgl. beispielsweise Petter und Vaishnavi (2008) und Gregor und Jones (2007)) als massgebende Forschungsergebnisse. Sie beschreiben, „wie man etwas tut“ (Gregor & Jones 2007), also wie beispielsweise eine Klasse von Softwareartefakten erstellt werden sollten.

Diese Arbeit geht davon aus, dass insbesondere die Gestaltungsanforderungen gute Kandidaten für inhaltliche Gestaltungsprinzipien sind. Sie sind mindestens auf die Klasse der zur Kooperation eingesetzten Artefakte anwendbar, die in asymmetrischen Kunde-Berater-Direktkontakten unterstützend eingesetzt werden. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten sollten über die generischen Probleme in der Kunde-Berater-Interaktion wie oben beschrieben geprüft werden.

Weiter ergeben sich bei der gestaltungsorientierten Forschung auch Schlussfolgerungen für den „Suchprozess“ (Hevner et al. 2004), also den Ablauf der Forschungsaktivitäten und der verwendeten Methoden. Diese prozessbezogenen Gestaltungsprinzipien sind ebenfalls Beiträge zur Beschreibung, *wie* Artefakte zur Unterstützung der Kooperation in asymmetrischen Kunde-Berater-Direktkontakten entwickelt werden können.

Im Folgenden sollen die Erkenntnisse dieser Arbeit einerseits als (1) Schlussfolgerungen für den Gestaltungsprozess (methodische Gestaltungsprinzipien) und andererseits als (2) Schlussfolgerungen auf inhaltlicher Ebene (inhaltliche Gestaltungsprinzipien) zusammengefasst werden. Dazu werden (3) die Grenzen der Erkenntnisgewinnung und die Generalisierbarkeit derselben diskutiert.

12.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN GESTALTUNGSPROZESS: METHODISCHE GESTALTUNGSPRINZIPIEN

Der Gestaltungsprozess, also diejenigen Aktivitäten der Forschungsintervention, die zur Kreation der Gestaltung (Build) und zur Reflexion der Gestaltung (Evaluate) durchgeführt werden, war durch eine Hinwendung zur Exploration der Lösungsmöglichkeiten identifizierter Probleme in der Praxis des Reiseverkaufs gekennzeichnet. Entsprechend dem explorativen Forschungscharakter galt es, eine wesentliche Methodik zur Erkenntnisgewinnung bei explorativen Forschungsinterventionen zu integrieren: die Konkatenation (Briggs & Schwabe 2011, Stebbins 2006, Stebbins 2001). Die konsequente Verfolgung der Resultate einer Build-and-Evaluate-Iteration in einer Folgeiteration mit der Reflexion der Resultate im Problemraum der Gestaltung ist die forschungspraktische Anwendung von Konkatenation. Dieser Ansatz, die Problem- und Lösungsexploration über mehrere Zyklen der Gestaltung (multi-loop approach, Schmidt-Rauch & Schwabe 2011) auszuformen, hat sich sowohl für das Artefakt selbst (gestalterischer Lösungsraum) als auch für das Verständnis des prospektiven Nutzungskontextes (gestalterischer Problemraum) als fruchtbar erwiesen.

Die erste Iteration legte vor allem das Verständnis des gestalterischen Problemraums Reiseberatung grundlegend fest und vervollständigte das Bild des Arbeitsplatzes. Dabei sind zwei Erkenntnisse massgeblich: (1) Der Telefonverkauf zeigt überwiegend Probleme, die auch in der Filialberatung auftreten, jedoch häufig in verstärkter Weise. (2) Der Telefonverkauf weist darüber hinaus weitere Probleme auf, die in der Filialberatung nicht auftreten. Ob diese vergleichende, aber in beiden Szenarien umfänglich durchgeführte Identifizierung von Problemen ebenfalls in anderen Anwendungskontexten für die Gestaltung fruchtbar ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Mit den vorliegenden Erfahrungen ist dieses Vorgehen der **kanalübergreifenden Problemidentifizierung** als Prinzip für eine Gestaltungsmethode zu erwägen.

Die zweite Iteration ermöglichte das Aufdecken eines neuen Teilraums der konkreten Probleme und markierte den Punkt, an dem die Probleme, deren Ursprung ausserhalb konkreter Beratungssituationen liegt, durch organisatorische Aktivität adressiert werden müssen. Massgeblich für die veränderten Möglichkeiten vor allem der Berater, Feedback auf einem anderen Niveau zu geben, war die Änderung der Evaluationskontexte. Waren die Reiseberater während der ersten Iteration noch lose in die Entwicklung involviert, waren sie in der zweiten Iteration bereits dem Entwicklungsprojekt zugeordnete Lead-Users, die nicht nur eine schnelle Vorab-Einweisung in SmartTravel erhielten, sondern gezielt für die Nutzung geschult wurden. Die Veränderung der Evaluationsumgebung von artifiziell nach realistisch lässt die wachsende Konstruktion des gestalterischen Problemraums wahrnehmbar werden und ermöglicht eine weitere Anpassung der Lösungen. Sorgfältige Beobachtungen, aufmerksame (Gruppen-) Befragungen und das Testen von Zwischenergebnissen, auf die Nutzer auch Feedback geben können (Papierprototypen, Nutzungsgeschichten), unterstützen die Konstruktion des realen Arbeitskontexts und die zunehmende Qualifizierung der Gestaltung, repräsentiert durch das IT-Artefakt, als Lösungskandidat. Diese Vorgehensweise der **multiplen Iteration** für die Gestaltung von IT-Lösungen im Bereich informationsintensiver Kontexte sollte auch in der Zukunft als ein methodisches Gestaltungsprinzip erwogen werden.

Zudem erwies sich die separate Entwicklung von konzeptuell aufwändigeren Systeminhalten (Expertenberatung und die Informationsvisualisierungen) mit einem substanziellen Wert für die Nutzungssituation als sehr wertvoll. So lässt sich der Hauptentwicklungsstrang weiter verfolgen und einheitlich halten, während das Sub-Konzept konzentriert bearbeitet wird. Als methodisches Gestaltungsprinzip kann auch dieses Vorgehen der **Auslagerung von Sub-Konzepten** mit starkem Einfluss auf die Nutzungssituation erwogen werden.

Vor dem Hintergrund der Mehrfachiteration kann auch die Frage diskutiert werden, wie viele Build-and-Evaluate-Iterationen eine IT-getriebene Innovation benötigt, um für die Einführung reif genug zu sein. Zwei Iterationen wurden gezeigt, in denen das

Artefakt ausserordentlich reife. Dennoch bleibt die tägliche Nutzung des Systems durch die Hauptnutzer, den Reiseberatern, fraglich. Dabei spielen die erarbeiteten organisatorischen Probleme (Effizienz des Beratungsprozesses, Einkommensstrukturen) eine wesentliche Rolle. Es bleibt in der Beraterwahrnehmung noch immer in Frage gestellt, wozu sie eine Beratungsunterstützung benötigen, obwohl der Verkauf das Ziel im Kundenkontakt ist. Dieses Fragezeichen wird auch nicht dadurch beeinträchtigt, dass offensichtlich die Kunden einen erheblichen Vorteil in der neuen Beratungsform sehen. Dieser wahrgenommene Vorteil ist besonders im Telefonverkauf sichtbar.

An dieser Stelle muss dem Ergebnis von Halloran und Kollegen (2003) deutlich widersprochen werden, die einen ähnlichen (ersten) Entwurf für die Reiseberatung entwickelten. Ein Evaluationsdurchlauf an einer Messe mit einer nicht genannten Anzahl an testenden Kunden und Beratern liess die Autoren schlussfolgern, dass das Abbilden nützlicher und ohnehin notwendiger Funktionen des Beratungsgesprächs auf neue Nutzererfahrungen das Risiko des Widerstandes bei der Einführung abbaue. Sie legten auch zugrunde, dass reichhaltigere Repräsentationen, der Abbau von vermischten Prozessvorgängen (Planen und Buchen vermischen) und das zusätzliche Aufzeigen von Möglichkeiten die Kundenerfahrung positiv beeinflusse. Halloran und Kollegen (2003) implementierten darüber hinaus auch die gemeinsame Ansicht von Preisen, die keiner näheren Diskussion in ihrem Artikel unterzogen wird. Auch SmartTravel der ersten Generation enthielt Preise. Den Affront jedoch, den die Berater darin sahen, konnten sie erst verbalisieren, als sie selbst mit dem Projekt mitgewachsen waren. Um die notwendigen organisatorischen Vorbedingungen für die Einführung zu eruieren, sind die zweite Iteration sowie die Reifung der Evaluationsumgebung notwendig.

Vor diesem Hintergrund und in Zusammenhang mit jüngsten Langzeitbetrachtungen von User Experience (vgl. Karapanos et al. 2009) lässt sich begründet vermuten,

dass eine dritte Iteration mit noch stärkerer Einbindung der Hauptnutzer³⁰ zu einer realistisch ausgereiften Innovation führen kann. Karapanos und Kollegen (2009) beschreiben drei Phasen, die sich mit dieser Annahme vereinen lassen: (1) Die Orientierungsphase, in der die Stimulationsqualität eine erste Nutzung motiviert. Dies dürfte auf die Berater in der ersten Iteration zutreffen sowie auf alle Kundennutzer, die mit SmartTravel nur einmal in Kontakt kamen. Die durchgängige Begeisterung des Kunden als Gelegenheitsnutzer (incidental user, Inbar & Tractinsky 2010) unterstreicht die Relevanz der Stimulation für das Werkzeug in diesem Kontext. (2) Die Phase der Einarbeitung ist gekennzeichnet von der Suche nach der Nützlichkeit für die Aufgabenbewältigung und betont die Usability der integrierten Funktionen. Hier geschieht den vorliegenden Erkenntnissen zufolge der Abgleich mit der gewohnten Arbeitsweise und den dargebotenen Möglichkeiten. In der (3) Phase der Identifikation können sich schliesslich Aspekte ergeben, die der Nutzer nicht mehr missen möchte und als Erweiterung seiner (professionellen) Identität empfindet. Dies konstituiert eine emotionale Bindung an das interaktive Produkt (Karapanos et al. 2009).

Die Steuerung des Gestaltungsprozesses nicht allein durch Gestaltungsziele sondern auch durch Gestaltungsperspektiven zu realisieren, integriert ein möglichkeitsgetriebenes Vorgehen mit dem Gestaltungsprozess. Die der Gestaltung zugrundegelegten *Perspektivwechsel* (Lernen, Gestalten, Kooperieren, Erleben) auf die Beratung verhelfen zu neuen Einsichten für die Gestaltung des Forschungsgegenstandes und der Umgebung desselben. Im Rahmen der kreativen Problemlöseprozesse ist der Perspektivwechsel als ein wichtiges Element zur Erreichung bisher ungenutzter Ressourcen bekannt (Knoll & Horton 2010). Gestaltungsperspektiven werden dann zwangsläufig aus unterschiedlichen Disziplinen entlehnt sein. Dies verlangt interdisziplinär offene Forscher und Entwickler für Informationssysteme und unterstreicht die Notwendigkeit interdisziplinärer Teams in Explorations-, Kurations- und Reflexionsphasen für

³⁰ unter der zwingenden Voraussetzung umgesetzter organisatorischer Anpassungen, umfassender technischer Integration und Beachtung weiterer nicht-funktionaler Anforderung wie Software-Performance und Security

Informationssysteme. Desmet und Hassenzahl (2011) unterscheiden die traditionelle Herangehensweise, bei der die Gestaltung von Produkten und Systemen auf die Auflösung von Problemen fokussiert ist, von dieser neuen Sicht, die sie möglichkeitsgetriebene Gestaltung nennen. Während die aktuelle Forschung in diesem Bereich auch durch sehr bekannte Autoren wie Norman und Nielsen bereits den Wechsel zum „Ermöglichen“ und weg vom „Problemauflösen“ durchlebt (z. B. Jordan 2000, Norman 2004, Desmet et al. 2007), wird bisher noch nicht über die konkrete Einbettung spezifischer Aspekte in die Gestaltung interaktiver Systeme diskutiert. Diese Arbeit schlägt vor, die Problemwelt des Nutzungskontextes hinsichtlich utilitaristischer und hedonischer Komponenten zu analysieren. Darauf aufbauend soll die Gestaltung durch die Anwendung geeigneter Perspektiven offen in einen Prozess der Anforderungssammlung treten. Die Gestaltungsperspektiven helfen, über die Auflösung der Situationsprobleme hinaus Gestaltungsziele zu definieren. Dabei wird die Auffassung vertreten, dass die Sicht auf Probleme weiterhin eine wichtige Triebkraft der ingenieurmässigen Entwicklung ist. Die Entwicklung kann aber durch gezielte Perspektivwechsel auch Möglichkeiten ergreifen, die einem rein utilitaristisch ausgerichteten Ingenieursprozess nicht zu eigen sind. Hierbei ist es nicht unerheblich, sich der Unterscheidung von Hedonismus und Eudämonie zu widmen. Dabei dienen erlebnisbezogene Situationseigenschaften einem instrumentalen Zweck (Eudämonie: „design for the good life“, Desmet & Hassenzahl 2011) oder sind Teil der Gestaltung zum Selbstzweck (Hedonismus: „design for the pleasurable life“, Desmet & Hassenzahl 2011). Da ein Informationssystem in einem Arbeitskontext, so auch ein kooperatives System in einem Arbeitskontext, nie ausschliesslich einem Selbstzweck dient (wie z. B. ein Video- oder Computerspiel), erscheint die Eudämonie als Blickwinkel auf hedonische Komponenten des Kontextes und des Systems für die Gestaltung massgebend. Die Einbettung eines Ziels für die Gestaltung, die im Kern das Wohlergehen der Akteure beinhaltet, erscheint zusätzlich sinnvoll (hier: Steigern des Beratungserlebnisses).

Die Grundlage des Verständnisses von Nutzungsakzeptanz basiert in der wesentlichen Forschungsbetrachtung auf kognitiven Modellen, die weitestgehend Emotionen ausschliessen, obwohl diese direkte Effekte auf die IT-Nutzung haben (Beaudry & Pinsonneault 2010). Daher sollten Akzeptanzmodelle als auch die Praxis der Software-Entwicklung eine *ganzheitliche Sicht auf interaktive Systeme* und Technologie widerspiegeln.

Beispielsweise ist ein längst etablierter wichtiger Systemaspekt von kooperativen Systemen, die die verteilte Arbeit unterstützen, die Awareness (z. B. Schlichter et al. 1997, 1998). Sie ist eine Kernkomponente zum Aufbau und zur Unterstützung der kooperativen Arbeit. Während die Arbeitsplatz-Awareness auf die Arbeitsmaterialien bezogen noch mit einer gewissen pragmatischen Qualität für die Nutzungssituation ausgestattet ist (direkte Funktionalität im Rahmen der Nutzungsaufgabe), können bei sozialer und der Kontext-Awareness nur schwierig ausschliesslich instrumentelle, aufgabenbezogene und kognitiv-begründete Aspekte identifiziert werden. Das Einfühlen in eine Situation, in einen Kontext und das Gewahr werden bzgl. anderer Personen haben ganz klar keinen aufgabenbezogenen Fokus. Das Sozialisieren in der Gruppe ist dennoch eine wesentliche Voraussetzung für die Zusammenarbeit im Allgemeinen, ist von Natur aus eher eine hedonische Systemkomponente, aber nicht zum Selbstzweck (=Hedonismus) sondern mit einer entsprechend begünstigenden Wirkung für die pragmatischen, aufgabenbezogenen Komponenten einer Systemnutzung (=Eudämonie). In dieser Arbeit wurde auch gezeigt, dass viele weitere Funktionalitäten eines Systems als hybrid (weder ganz pragmatisch noch ganz hedonisch, sondern Teile beider Erlebniskomponenten) charakterisiert werden können. Dadurch verändert sich die Herangehensweise an die Lösungsexploartion. Deshalb ist es für die Zukunft interessant, die isolierten Akzeptanzbetrachtungen für utilitaristische (Venkatesh et al. 2003) und hedonische Informationssysteme (van der Heijden 2004, Lin & Bhattacharjee 2010) in einem Modell auszubalancieren. Dafür sind selbstredend andere Datenerhebungs- und Analysemethoden als die hier angewendeten vonnöten. Eine Fragebogenerhebung z.

B. über Applikationen wie das Prototyping auf dem iPad³¹ (z. B. SketchyPad³²), könnte ein integrierendes Akzeptanzmodell validieren und den Wert hedonischer bzw. hybrider Systemkomponenten für die Nutzung herausstellen. Ein geeignetes Messinstrument für die Voraussage der Nutzungsabsicht bzw. der Nutzung von Informationssystemen in Abhängigkeit der hybriden Systemnatur muss dann ein weiteres Ergebnis solcher Untersuchungen sein. Dies kann schliesslich auch den praktischen Beitrag erbringen, die ganzheitliche Sicht auf IT-Entwurf und -Entwicklung (Agarwal & Karahanna 2000) tiefer zu begründen.

Insgesamt wurden die folgenden methodischen Gestaltungsprinzipien identifiziert, die den Gestaltungsprozess massgeblich beeinflussten:

- Kanalübergreifende Problemidentifikation: Sie kann interessant sein in weiteren Kontexten, in denen es um die Gestaltung von Dienstleistungskontakten von Unternehmen mit Kunden geht. Ist es das Vorhaben, die Dienstleistung aus dem persönlichen Gespräch in das technisch vermittelte Gespräch zu bringen, lohnt sich die Prüfung auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. So kann in der Gestaltung zeit- und kosteneffizient auf eine Gesamtlösung hingearbeitet werden.
- Multiple Iteration: Sie setzt die Konkatenation in der Lösungsexploration um. Forscher setzen sich der Gefahr aus, wichtige Problembereiche falsch einzuschätzen oder zu verpassen, wenn sie nur einen einzelnen, isolierten Blick auf die Nutzungssituation werfen.
- Auslagern von Sub-Konzepten: Dies kann verhindern, mit dem Hauptkonzept „vom Weg abzukommen“ und fördert zudem eine intensivere Betrachtung wichtiger, aber umfangreicherer Gestaltungsanforderung in separaten Gestaltungszyklen.
- Gestalterischer Perspektivwechsel: Dieser ergänzt das ingenieurmässige Vorgehen, das sich an den Problemen der Organisation orientiert, um eine

³¹ So ist der Arbeitskontext durch die Applikation gegeben und der hohe Stimulationswert durch das Gerät.

³² <http://sketchyapp.com/>

möglichkeitengetriebene Komponente. Gestaltungsperspektiven eröffnen die Lösungsexploration und begrenzen sie nicht, wie die Gestaltungsziele.

- Ganzheitliche Sicht auf Systeme und Technologie: Die Betrachtung von Arbeits- und Nutzungskontexten hinsichtlich ihrer hybriden Natur (aufgabenbezogene und nichtaufgabenbezogene Bedarfe) ist für die Gestaltung von Informationssystemen eine Quelle vieler sonst unbeachteter Faktoren. Die Einbettung in die Gestaltungsziele ist ein Weg, dies in die Gestaltung einzubringen.

12.2 SCHLUSSFOLGERUNGEN AUF DER INHALTSEBENE: INHALTLICHE GESTALTUNGSPRINZIPIEN

Für den Inhalt der Gestaltung – also der Reisekontext, die Beratungssituation und die beinhalteten Themen und Funktionen – lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen treffen.

Nach der ersten Iteration kann festgestellt werden, dass ***die Reiseberatung sowohl für den Kunden als auch den Reiseberater eine komplexe, informationsintensive Aufgabe*** ist. Der Prozess der gemeinsamen Problemlösung profitiert von einer flexiblen Führung (Prozessunterstützung) und benötigt eine Basis an Freiheitsgraden hinsichtlich der Planungsmöglichkeiten. Die visuelle Anreicherung des Servicekontakts erhöht die emotionale Reaktion des Kunden. Die Situation kann davon profitieren, den pragmatischen Wert auszubauen und die Eigenschaften umzusetzen, die durch die Verwendung des neuen Gestaltungsziels, die Transparenz zu erhöhen, als nutzbringend erarbeitet werden.

Die zweite Iteration stellt die zusätzlichen Planungsfreiheitsgrade und die Prozessunterstützung als Eigenschaften heraus, die im Besonderen den Mehrwert der Beratung an den Kunden tragen können. Der Bedarf nach Daten- und Informationsvisualisierungen kam auf, da textlastige Inhalte den Prozessfluss stören können. Andererseits kamen nach der zweiten Iteration auch die Befürchtungen und Zweifel der Berater zum Vorschein, die nun den Bruch zwischen der neuen

Beratung und den althergebrachten Vorgehensweisen wahrnehmen und verbalisieren konnten. Dies charakterisiert das Ereignis, zu dem die Berater in der Lage sind, hinter das originelle Werkzeug zu schauen und den Abgleich mit der Realität zu machen. An diese Stelle müsste auf organisatorischer Ebene gehandelt werden. Die notwendigen organisatorischen Änderungen beinhalten Geschäftsmodellanpassungen und eine betriebliche Gestaltung des Kundenkontakts, so dass der Mehrwert der Beratung erkennbar wird, idealerweise durch die ***Konzeption der Beratungsdienstleistung als Produkt.***

Die ***Textreduktionen in den Bereichen klärender Kommunikation durch Simulationen und Informationsvisualisierungen*** lassen dem Experten (hier: Reiseberater) die entsprechende Kompetenz, das Gespräch weiterhin zu leiten und erbringen bei zweckmässiger Umsetzung einen effizienteren Zugang für den Laien (hier: Reisekunde) zur Erkenntnis aus komplexen Daten. Dies ist im Fall der Klimavisualisierung und der Visualisierung weiterer Destinationsspezifika erkennbar. Es bleibt jedoch offen, wie die Nutzung allgemein und die Nutzung innerhalb von Beratungssituationen fortschreiten werden.

Die gemeinsame Betrachtung der Dienstleistung über die zwei Kanäle Filiale und Telefonverkauf unterstützte durch den Vergleich der Problemintensität in den zwei Szenarien das Verständnis für die jeweiligen Schwerpunkte. Bei einem umfassenden Re-Design der Kundenkontakte kann der Mehrwert der gemeinsamen Betrachtung erheblich sein, insofern der gleiche Dienst über die Kanäle vermittelt werden soll. So kann ein „echtes“ ***Multi-Channeling*** erreicht werden, wobei der Kunde auch erkennt, dass er eine ebenso qualifizierte Dienstleistung auch über den anderen Kanal erhalten kann. Auch über weitere Kundenkontakte hinaus bietet es sich an, im Sinne der Value Co-Creation für den Kunden erkennbare Verbindungen zwischen den Kundenkontakten zu erstellen (hier z. B. von SmartTravel nach SmartTravel to Go). Offen bleibt an dieser Stelle die Gestaltung der weiteren „Touchpoints“, also die Auswirkungen des Value-Co-Creation-Konzepts auf die Nicht-Direktkontakte wie z. B. die Print-Werbung, Auftritte in sozialen Netzwerken (Social Media Marketing), das Internet-Portal oder die Präsenz des Unternehmens bei Events durch

Sponsoring. Ein erster Schritt wurde im Rahmen von SmartItinerary unternommen, um Entwicklungsspezifika in diesem Bereich zu eruieren. Die zukünftige Arbeit sollte weitere Touchpoints und Entwicklungszyklen einschliessen.

Die Wirkung von SmartTravel im Telefonverkauf war sehr viel klarer als im Filialverkauf. Hier ergeben sich deutliche Chancen für Reiseunternehmen, die schwerpunktmässig mit einem Online-Beratungskonzept in den Markt treten wollen. Die **Potenziale für den Channel-Shift** können mit einer solchen Dienstleistung zwar nicht durch die Arbeit beziffert werden, erscheinen jedoch hoch. Preiswertere Call-Center statt der noblen Filialen und ein intelligentes Personalmanagement zählen zu den Treibern in diesem Bereich.

Die Expertenberatung als inhärenter Teil der Reiseberatung der Zukunft ist nicht nur ein Weg zu einem dem Kunden zugewandten, umfassenden Service, sondern eröffnet auch den Weg eines **glaubhaften Wissensmanagements**. Hier ist der Mehrwert in der Beratungssituation direkt sichtbar. Das Wissen lagert nicht auf schwierig zugänglichen Halden, sondern könnte unmittelbar in den Alltag der Reiseberater eingebettet werden. Das Potenzial in diesem Bereich ist weder für den Einzelnen noch für die Unternehmung ausgeschöpft. Eine vollständige Antwort auf die Frage nach dem Ausmass dieses Potenzials muss diese Arbeit schuldig bleiben. Die Einflüsse von Anerkennung und Vergütung der Aufwände beim Erstellen von Hinweisen oder beim Unterstützen als Experte bieten noch ein breiteres forschersches wie unternehmenspraktisches Betätigungsfeld, dessen Mehrwert immens sein kann.

12.3 GENERALISIERBARKEIT UND DIE GRENZEN DER ERKENNTNISGEWINNUNG

Die vorliegende Arbeit behandelt Themen, die sich durch die Verzahnung von IS-Forschung, CSCW, HCI, Tourismusforschung und Informationsvisualisierung sowie den Ausschnitten aus der Marketing-Forschung ergeben. Im Folgenden erfolgt eine

Reflexion hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse und den Grenzen der Erkenntnisgewinnung.

12.3.1 REFLEXION DES EIGENEN HINTERGRUNDS FÜR DIE GESTALTUNG

Der professionelle Hintergrund der Autorin beeinflusste an verschiedenen Punkten der Entwicklung und Forschung die Gestaltungsentscheidungen. Wichtige Überzeugungen, die die Forschungspraxis prägten, sind u.a. hauptsächlich die folgenden:

Software-Gestaltung beginnt mit der Idee der Erleichterung einer Arbeitsrealität (von Spielen abgesehen). Im Fall der Reiseberatung sind Kunde und Berater noch nicht umfassend unterstützt, um ihr Arbeitsergebnis zufriedenstellend zu erreichen. Insbesondere die Beobachtung von Gesten, die Langeweile demonstrierten (über den Beratungstisch lehnen, aus dem Fenster sehen, unmotiviert in Katalogen blättern), wurden als ein eindeutiges Indiz dafür gesehen, dass nicht nur instrumentelle Funktionen der Beratung zu wenig unterstützt werden sondern eben auch emotionale Aspekte. Da aber nach Überzeugung der Autorin weder ein Homo ludens noch ein Homo oeconomicus in Reinform existiert, müssen Software-Systeme, die von Menschen benutzt werden sollen, sowohl aufgabenorientiert als auch emotional orientiert gestaltet werden. Den Mittelweg zu finden und beiden Anforderungen gerecht zu werden, entspricht dem Aristotelischen Ideal der Mitte.

Software-Gestaltung muss ein ingenieurmässiger Prozess sein. Ob iterativ, sequenziell, evolutionär, partizipativ oder anderweitig attribuiert, erst die ingenieurmässige Herangehensweise macht Entwicklungen und Zeitpunkte der Erkenntnisgewinnung planbar und im forschersichen Sinne reproduzierbar. An dieser Stelle war das wiederholte vollständige Durchlaufen der UCD-Zyklen ein wichtiger Aspekt, die Mechanik des qualitativen Feedbacks zu reflektieren. Der einzelne Eindruck einer Iteration unterlag Veränderungen. Besonders bei der Darstellung von Preisen auf dem Bildschirm war die Veränderung zum einen

deutlich und zum anderen auch besonders unerwartet, da die Preisdarstellung kein Novum der zweiten Iteration war.

Interdisziplinarität auch innerhalb der eigenen Disziplin ist der Schlüssel zur ganzheitlichen Betrachtung der Software-Gestaltung: Zu jedem Zeitpunkt der Forschung und Entwicklung wurde die Frage gestellt, welche Disziplin zu einem Thema beitragen kann. Fachfremde Perspektiven wie das Lernen oder Marketing-Science erweiterten das Bild von der Gestaltung von Reiseberatung 2.0. Aber auch innerhalb der eigenen Disziplin liess sich unterstützendes Wissen anwenden. So geschehen bei der Idee der Klimavisualisierung und der Visualisierung der Destinationsspezifika: Als eine spezielle Richtung unter den Informatikdisziplinen war die (Informations-)Visualisierung eine wertvolle Ergänzung zur Gestaltung. Dennoch ist das Hinzuziehen verschiedener Disziplinen den Grenzen der eigenen Überzeugung und Vorbildung unterlegen. Ob die betrachteten Disziplinen die richtigen sind, welche und wie viele für eine Ganzheitlichkeit fehlen, lässt sich auch nur schwierig bestimmen. Gerade das interdisziplinäre Handeln erscheint in diesem Licht zutiefst subjektiv und steuert doch immens den Phänotyp der Lösung, also das Erscheinungsbild des IT-Artefakts.

In der Forschung zunächst die Frage zu stellen, die durch die Forschungsintervention beantwortet werden soll und dann die Methoden zu wählen, die die Frage zu beantworten helfen, ist die forschungspraktische Umsetzung des gestaltungsorientierten Paradigmas (Hevner et al. 2004). Doch wie die Auseinandersetzung im sogenannten „Paradigmenkrieg“ in den Sozialwissenschaften (Tashakkori & Teddlie 2003) demonstriert und wissenschaftliche Journals wie „International Journal of Quantitative Research in Education“ direkt im Namen zeigen, ist dies keine generelle Überzeugung. Die wissenschaftliche Diskussion in diesem Bereich ist nützlich und wichtig für jeden Forscher, der vor der Methodenwahl steht. Die Diskussion über den wissenschaftlichen Stellenwert eines IT-Artefakts per se wird darüber hinaus in der IS-Forschung bereits seit Jahren geführt und kommt zu einer ähnlichen Conclusio

wie die vorliegende Arbeit: das Artefakt selbst ist zentral und integral für die gestaltungsorientierte (empirische) Erkenntnisgewinnung.

12.3.2 REFLEXION DER ERKENNTNISGEWINNUNG

Die gestaltungsbezogenen Erkenntnisse wurden zumeist ausschliesslich in Verbindung mit ein- und demselben Reisebüropartner gewonnen. Hierbei besteht die Gefahr, sowohl den gestalterischen Problemraum als auch den gestalterischen Lösungsraum auf ein Unternehmen zu normieren. Strukturell aber lässt sich davon ausgehen, dass sich Reiseberatungen selbst im ungewöhnlichsten Filialinterieur nicht wesentlich unterscheiden. Wie im Fall der Bankberatung gezeigt (Schmidt-Rauch & Nussbaumer 2011) sind die Prämissen verkaufsorientierter Beratung (Experte-Laie-Begegnung, gemeinsame Problemlösung, Ermitteln von Bedürfnissen und Abbildung auf Lösungskandidaten) sogar über die Grenzen des Kontextes hinaus gültig. Die Ausgangspunkte sind in den Kontexten o.B.d.A. wie folgt formulierbar:

- Der Bedarf danach, den Verkauf durch beratungsbezogene Freiheitsgrade zu erweitern, ist durch die Komplexität des virtuellen Produkts (z. B. Reiseplan, Finanzportfolio, Geschäftsprozessverbesserung) gegeben.
- Es ist für die Teilnehmer an einer verkaufsorientierten Beratungssituation schwierig, den Dialog detailliert zu erinnern und im Nachhinein nachzuvollziehen.
- Bedürfnisse können leicht übersehen werden, da für sie selten strukturierte, explizierende Artefakte zu Hilfe genommen werden.
- Potenziale für Prinzipal-Agenten-Konflikte entstehen durch abweichende Ziele der Konversationspartner.

Diese Punkte bilden den Zugang zu den generischen Problemen der Verkaufsberatung (Bedarfslatenz, Begrenzung auf den mündlichen Dialog, Qual der Wahl, Zielkonflikt). Die Auflösung solcher Probleme unter Zuhilfenahme der Gestaltungsziele (Informationsqualität, gemeinsame Problemlösung, Beratungs-

erlebnis und Transparenz) zu adressieren, ist daher für eine Vielzahl ähnlich gelagerter Artefakt-erzeugender Projekte empfehlenswert. Die Liste der vier Ziele mag nicht abschliessend sein und ihre Ausprägung und Attributierung kann je nach Fokus und Projektkontext abweichen. Aber sie erlaubt einen qualifizierten Entwicklungsbeginn für Entwickler und Forscher von Informationssystemen auf der Basis belegter und bereits angewendeter Zielstellungen – ganz im Sinne der Konkatenation (Stebbins 2006).

Die Gestaltung der Instanz von SmartTravel ist auf der Ebene der Gestaltungsanforderungen mindestens gültig für Reiseberatung im Allgemeinen sowie für die Destinationsberatung (Kundenkontakt von Touristen mit den Angestellten einer Touristeninformation). Durch eine andere Ausprägung der gleichen Probleme in der Praxis werden sich Softwareinstanzen auch funktional unterscheiden (Schmidt-Rauch et al. 2011). Für eine Anpassung des Artefakts an andere Reisebüros bedarf es lediglich dem Austausch der Produkt- und Datenquellen aus dem eigenen Anbieternetzwerk.

Desweiteren ist das Nutzererlebnis über die Zeit offenbar nicht stabil (z. B. Karapanos et al. 2009). Es bleibt die begründete Überzeugung, dass sich die Stimulationsqualität aus der Sicht der Kunden weniger schnell verändern wird, da diese Gelegenheitsnutzer der Reiseberatungsunterstützung bleiben werden. Reiseberater hingegen werden ihre Wahrnehmung entsprechend ihrer Erfahrungen weiterentwickeln. Diese Entwicklung muss beobachtet werden und kann im günstigsten Fall gemäss der bereits erwähnten drei Phasen (Karapanos et al. 2009) auch geführt werden.

Die Stabilität der genannten methodischen Gestaltungsprinzipien (Kanalübergreifende Problemidentifikation, Multiple Iteration, Auslagern von Sub-Konzepten, Gestalterischer Perspektivwechsel und Ganzheitliche Sicht auf die Gestaltung) muss durch weitere Kontexte geprüft werden. Ihre Generalisierbarkeit auf Kontexte, in denen Menschen informationsintensive Aufgaben gemeinsam lösen müssen, erscheint jedoch bereits jetzt naheliegend.

13. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Die Inhalte der vorliegenden Arbeit wurden in wesentlichen Teilen in der Community der IS-Forschung publiziert (ACM Transactions on Management Information Systems, European Conference on Information System, International Conference on Information Systems, International Conference on Mobile Business). Kleinere Beiträge wurden im Bereich der HCI-Forschung vorgestellt (Interact Conference, Mensch & Computer), im E-Learning-Bereich (DeLFI) und der Tourismusforschung (ENTER Conference). Die Interdisziplinarität der vorliegenden Arbeit spiegelt sich demzufolge auch in der Verbreitung des gesammelten Wissens wider.

Tabelle 23 fasst die Beiträge noch einmal zusammen und ordnet sie den Disziplinen zu.

Tabelle 23. Beiträge dieser Arbeit

Disziplin	Beitrag
gestaltungs-orientierte IS-Forschung	<ul style="list-style-type: none">- Kanalübergreifenden Problemidentifizierung (konkrete Probleme) für Kundendirektkontakte- Multiple Iteration zur Realisierung der Konkatenation- Auslagerung von Sub-Konzepten- Perspektivwechsel der Gestaltung (Gestaltungsperspektiven)- Ganzheitliche Sicht auf interaktive Systeme (Gestaltungsziele)- Visualisierung in den IT-Artefakten (Gestaltungsanforderungen und die Artefakte selbst)
CSCW	<ul style="list-style-type: none">- Textreduktionen in den Bereichen klärender Kommunikation durch Simulationen und Informationsvisualisierungen in verkaufsorientierten

	<p>Beratungssituationen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliche Sicht auf interaktive Systeme - Zusammenarbeit der asymmetrischen Dyade Kunden und Berater und ihre Kennzeichen (generische Probleme)
HCI	<ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliche Sicht auf interaktive Systeme - Multiple Iteration - Perspektivwechsel der Gestaltung (Gestaltungsperspektiven) - Joy matters: Für den Gelegenheitsnutzer Kunde ist die Stimulation durch ein IT-Artefakt wichtig
Tourismus-forschung	<ul style="list-style-type: none"> - Reiseberatung als komplexe, informations-intensive Aufgabe für Kunde und Berater (konkrete Probleme) - Konzeption der Beratungsdienstleistung als Produkt
Informations-visualisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Textreduktionen in den Bereichen klärender Kommunikation durch Simulationen und Informationsvisualisierungen in verkaufsorientierten Beratungssituationen
Marketing-Forschung	<ul style="list-style-type: none"> - Weg der Verankerung des Konzepts der Value Co-Creation in die Gestaltung von Systemen, die Direktkontakte von Kunden mit Unternehmen unterstützen
Praxis der Reisevermittler	<ul style="list-style-type: none"> - Konzeption der Beratungsdienstleistung als Produkt und mögliche Diversifikationsargumente: <ul style="list-style-type: none"> o Potenziale für „echtes“ Multi-Channeling o Potenziale für den Channel-Shift o Grundlagen glaubhafter Wissensmanagements

Das die Arbeit begleitende Projekt Reiseberatung 2.0, das über 2.5 Jahre durch die Kommission für Technologie und Innovation des schweizer Bundes gefördert wurde, ist konzeptuell eine Inspirationsquelle für weitere R&D-Projekte am Lehrstuhl, an dem diese Arbeit angefertigt wurde. Die Einbindung der Nutzer in die Entwicklung ist für die wirtschaftlichen Partner zwar noch immer sowohl ungewöhnlich als auch immens aufwändig, wird aber von den Partnern sehr geschätzt. Das Mitlernen des Managements der Anwendungspartner wird als wertvoll und nutzbringend verstanden. Der Austausch mit den Mitarbeitern am Schwesternprojekt Bankberatung 2.0 war ebenso wertvoll für sie selbst wie für das Projekt Reiseberatung 2.0, das diese Dissertationsarbeit begleitete.

Interdisziplinarität, Vernetzung in der Anwendungsbranche und die Denkweise einer offenen, möglichkeitengetriebenen Gestaltung sind wesentliche Treiber, die praktischen Ansprüche zu adressieren und forschersche Erkenntnisse zu erzeugen, die sowohl rigoros als auch relevant sind. Für die Reisebüros, die den Schritt in die Zukunft wagen wollen, wird der Weg an einer Orientierung zur Technologie – auch im Front-Office – kaum vorbei führen. Reisebüromitarbeiter werden in der Nutzung neuer Technologien, Web-2.0-Angeboten, mobilen Geräten und Anwendungen versiert sein müssen (Millán & Esteban 2003, Faber 2010). Strategien werden sich neben der Datenstandardisierung (z. B. IBM 2007) weiter auf technologische Innovationen fokussieren müssen. Auch bleibt nach wie vor die Forderung im Raum, die Ansicht vom Begriff „Service“ (was zum grössten Teil der Direktkontakt Reiseberatung ist) und seine Qualität fundamental zu verändern. Nach der Soft-Skills-Euphorie und der Überzeugung, *nur* durch den Beziehungsverkauf Effektivität und Effizienz zu steigern (Baumgärtner 2008), sollte wieder vermehrt nach dem Mehrwert und der Kompetenz zur Problemlösung durch den Dienstleister gefragt werden. Ein auf Informationsasymmetrien beruhendes Geschäftsmodell ist zukünftig nicht tragfähig und verlangt nach anderen Mechanismen, der Dynamik des Bedarfs mit kontinuierlichen Verbesserungen zu begegnen. Das erfordert auch die Änderung des Lernverhaltens der Reisebüromitarbeiter und der Lernangebote der Unternehmen (Millán & Esteban 2003). Attraktivere Lohnmodelle und verbesserte

Entwicklungs- bzw. Spezialisierungsmöglichkeiten des Beratungspersonals können zusätzlich die entsprechende Kompetenzentwicklung unterstützen.

Für den Rahmen der Identifikation mit einem prospektiven Arbeitssystem sind überdies Aktivitäten um die Systemnutzung ebenfalls von Interesse: internes Marketing, Anreizsysteme³³ und die Gestaltung des Übergangs von der freiwilligen Nutzung zur verpflichtenden Nutzung. Da die freiwillige Nutzung tatsächlich die Zusammenarbeit mit den Nutzern zunächst erleichtert und die Akzeptanz unterstützt, wird es schwierig, den konkreten Punkt im Projektverlauf zu finden, an dem die Nutzung verpflichtend werden soll (vgl. Vehring et al. 2011).

Insgesamt trägt die vorliegende Arbeit vornehmlich zur IS-Forschung bei, indem die Stärken eines Gestaltungsprozesses mit mehreren Build-and-Evaluate-Zyklen aufgezeigt wurden, d.h. das Aufdecken zunächst nicht zugänglicher gestalterischer Problemteileräume und allgemein gültiger Gestaltungsziele. Zudem wurde dieser Ansatz in einer informationsintensiven Industrie, der Reiseindustrie, demonstriert. Schliesslich ist es Ziel dieser Arbeit, zur generellen Diskussion hinsichtlich der Gestaltung von Informationssystemen und darauf bezogener Herangehensweisen beizutragen, die sowohl effektiv als auch übertragbar sind. Eine Lanze soll hier gebrochen sein für die Hinwendung zum Nutzer, zu den Spezifika eines Nutzungskontextes und zu einer ganzheitlichen sowie interdisziplinären Ausrichtung von Gestaltungsprozessen.

³³ Im KTI-Projekt wurden unterschiedliche Anreizaktionen durchgeführt. Anerkennend wurde den geschulten Beratern ein Zertifikat ausgestellt, das sie zum SmartTravel-Consultant qualifiziert. Monetäre Anreize wurden innerhalb von Aktionen geboten (zehn Beratungen mit SmartTravel gegen 250 CHF). Beide Anreizoptionen (Anerkennung und Vergütung) können eine kontinuierliche Nutzung nicht motivieren. Grund hierfür sind vor allem die nicht umgesetzten organisatorischen Voraussetzungen.

REFERENZEN

Agarwal, & Karahanna (2000). Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24 (4), S. 665-694.

Alderson, W. (1954). Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: Clewett, R.M. (Hrsg.), *Marketing Channels for Manufactured Products*, Richard D. Irwin, Homewood, IL .

Allen, F. & Santomero, A. M. (1998): The Theory of Financial Intermediation. In: *Journal of Banking and Finance*, 21, 11/12, S. 1461-1485.

Amadeus (2007). Service Fees and Commission Cuts – Opportunities and Best Practices for Travel Agencies. http://www.amadeus.com/travelagencies/documents/travelagencies/White%20Paper_ForWebUse.pdf [17.10.2011]

Amschler, H. (2011). Präsentation für den 15. Schweizerischen Medienforschungstag, WEMF AG für Werbemedienforschung, <http://www.wemf.ch/d/forschung/medienforschungstag.php> [17.10.2011]

Anckar, B. (2003). Consumer Intentions in Terms of Electronic Travel Distribution, Implications for Future Market Structures. *e-Service Journal*, 2 (2), S. 68-86.

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion.

Ansorg GmbH (2011). World of TUI in Berlin: Hier nehmen Reiseträume ihren Anfang. News. <http://www.ansorg.com/de/news/world-of-tui-in-berlin-moderne-lichtkultur-trifft-auf-die-kulturen-der-welt/news-detail-ansorg.htm> [11.10.2011]

Aschoff, F., Prestipino, M. & Schwabe, G. (2007). Cooperation technology and timeliness of information: Comparing travelbooks, wikis and online communities. In: Proc. of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS), St. Gallen, Switzerland.

Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), S. 359-370.

Bangor, A., Kortum, P.T. & Miller, J.T. (2008). An Empirical Evaluation of the System Usability Scale. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 24 (6), S. 574-594.

Baumgärtner, R.M. (2008). Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern als strategischer Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb. Leuphana Universität Lüneburg, Dissertation.

Beaudry, A. & Pinsonneault, A. (2010). The other side of acceptance: studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use. *MIS Quarterly*, 34 (4), S. 689-710.

Belkin, N.J., Oddy, R.N. & Brooks, H.M. (1982). ASK for Information Retrieval: Part I. *Journal of Documentation*, 38 (2), S. 61-71.

Bieger, T. & Laesser, C. (2005). Travel Market Switzerland 2004, Basic Report and Database Specification, 2005.

Bitner, M.J. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, S. 71-83.

Bloor, M. (2001). Focus groups in social research. Sage.

Bortz, J. (2005). Statistik: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 6. Aufl., Springer.

Bradley, S., Hausman, J. & Nolan, R. (Hrsg.) (1993). Globalisation, technology and competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Briggs, B. & Schwabe, G. (2011). On Expanding, the Scope of Design Science in IS Research. Proceedings of DESRIST Conference.

Briggs, R. O., Reinig, B. A. & de Vreede, G.-J. (2008). The Yield Shift Theory of Satisfaction and Its Application to the IS/IT Domain. J. of the Association for Information Systems, 9(5), S. 267-293.

Brooke, J. (1996). SUS: A quick and dirty usability scale. In: Jordan, P. W., Weerdmeester, B., Thomas A. & McLelland I. L., (Hrsg.), Usability evaluation in industry, Taylor and Francis, London.

Budde, R., Kautz, K., Kuhlenskamp, K. & Züllighoven, H. (1992). Prototyping – An Approach to Evolutionary System Development. Springer, Berlin et al.

Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. Tourism Management, 29 (4), S. 609-623.

Buhalis, D. & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. Tourism Management, 23 (3), S. 207-220.

Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management, 19, 5, S. 409 -421.

Buhalis, D. (2002). Information Technology in Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. Financial Times, Prent. Int.

Bühler, K. (2011). Geschäftsmodellgetriebene Webseitenentwicklung am Beispiel eines Reiseanbieters. Universität Zürich, Facharbeit.

Carr, D.A. (1999). Guidelines for designing information visualization applications. In: Tagungsband der ECUE.

Carroll, J.M., Cin, G., Rosson, M.B. & Neale, D.C. (2000). The development of cooperation: Five years of participatory design in the Virtual School. DIS 2000, ACM, S. 239-251.

Chau, M. (2011). Visualizing Web Search Results Using Glyphs: Design and Evaluation of a Flower Metaphor. ACM Transactions on Management Information Systems, 2 (1), Artikel 2.

Checkland, P. (1981). Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley, Chichester.

Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. Systems Research and Behavioral Science, 17, John Wiley & Sons, S. 11-58.

Chernoff, H. (1973). The use of faces to represent points in k-dimensional space graphically, Journal of the American Statistical Association.

Chircu, A. M. & Kauffman, R. J. (1999). Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle. In: Electronic Markets, 9, 1/2, S. 109-117.

Clark, H. H. & Wilkes-Gibbs, D. (1986). Referring as a collaborative process. Cognition, 22, S. 1-39.

Clemons, E.K. & McFarlan, F.W. (1986). Telecom: hook up or lose out, Harvard Business Review, 64, 4, S. 91-97.

CLIA (Cruise Lines International Association, Inc.) (2011). Cruise Market Profile Study, Juni 2011, TNS 212 221800.

Control Risks (2010). RiskMap 2010, Report. http://www.control-risks.com/webcasts/studio/riskmap_2010/london/pdf/riskmap_report_2010.pdf [09.12.2011]

Cook, L.S., Bowen, D.E., Chase, R.B., Dasu, S., Stewart, D.M. & Tansik, D.A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20, S. 159-174.

Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Macmillan.

Coyle, J. & Andraski, J. (1990). Managing Channel Relationships Annual Conference Proceedings of the Council of Logistics Management, S. 245–258.

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass. (Original von 1975).

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. In: Cummings, L. L. & Staw, B. W. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Homewood, IL, S. 191-233.

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems, *MIS Quarterly*, 11 (3), S. 355-366.

DAkKS (2010). Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH. Leitfaden Usability, Version 1.3.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 4, S. 227-268.

Decrop, A. & Snelders, D. (2004). Planning the Summer Vacation – An Adaptable Process. *Annals of Tourism Research*, 31 (4), S. 1008-1030.

Delone, W.H. & McLean, E.R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3 (1), S. 60-95.

Desmet P.M.A., Porcelijn, R., & van Dijk, M. (2007). Emotional design; application of a research based design approach. *Journal of Knowledge, Technology & Policy*, 20(3), 141-155.

Desmet, P.M.A. & Hassenzahl, M. (2011). Towards happiness: Possibility-driven design. In: Zacarias, M. & de Oliveira, J.V. (Hrsg.): *Human-Computer Interaction: The Agency Perspective*. Springer.

Diethelm Keller Group (2011). STA Travel – Profile. <http://www.diethelmkeller.com/applications/DKG/home.nsf/contentview/9F3D94699A283C72C12570A50035330D> [13.10.2011]

Dilts, J., & Prough, G. (2002). Travel Agencies: A Service Industry in Transition in the Networked Economy. *Marketing Management Journal*, 13(2), 96–106.

Dolnicar, S. & Laesser, C. (2007). Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, Sage.

Domino Commercial Interiors Ltd. (2009). STA Travel branch design (Sheffield). http://www.domino-online.co.uk/sta-travel-retail-project.html#assets/images/gallery/image_02_sta.jpg [11.10.2011]

Döring, N. (2006). Beratung und Medien. In: Steinebach, C. (Hrsg.), *Handbuch Psychologische Beratung*, Klett-Cotta, S. 96-116.

Dryden, W. & Mytton, J. (1999). *Four approaches to counselling and psychotherapy*. Routledge.

Egger, R. (2005). *Grundlagen des eTourism – Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus*, Shaker Verlag, Aachen.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *AMR*, 14(1), 57-74.

El Emam, K. & Koru, A.G. (2008). A Replicated Survey of IT Software Project Failures, *IEEE Software*, S. 84-90.

Ellis, D., Wilson, T. D., Ford, N., Foster, A., Lam, H. M., Burton, R., & Spink, A. (2002). Information seeking and mediated searching. Part 5. User–intermediary interaction. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (11), S. 883-893.

Faber, M. (2010). Reiseberatung und –vertrieb im Web 2.0-Zeitalter – Status quo und Empfehlungen für den stationären Reisevertrieb. In: Amersdorffer, D. et al. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus*, Springer, S. 185-200.

Fesenmaier, D., Ricci, F., Schaumlechner, E., Wober, K. & Zanella, C. (2003). DIETORECS: Travel Advisory for Multiple Decision Styles. In *Proc. of ENTER 2003*, Helsinki, Finland, S. 232-242.

Fingleton, John: Competition between intermediated and direct trade and the timing of disintermediation. In: *Oxford Economic Papers* 49. Jg. (1997) Nr. 4, S. 543-556.

Flick, U. (2001). Triangulation qualitativer und quantitativer Forschung. In: Flick, U. (Hrsg.), *Triangulation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75-96.

Floyd C., Reisin, F-M. & Schmidt, G. (1989). STEPS to software development with users, In: Ghezzi and McDermid (Hrsg.), *ESEC'89, Lecture Notes in Computer Science* 387, Springer, Berlin, S. 48-64.

Freter, H. (2008). Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung. Kohlhammer.

Freyer, W. (2006). *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. Oldenbourg.

Frias, D. M., Rodriguez, M. A. & Castaneda, J. A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29, S. 163-179.

Friedman, B., Khan, P. H. & Howe, D. C. (2000). "Trust on-line". *Comm. of ACM*, 43 (12), S. 34-40.

Gallupe, R.B. (2007). The Tyranny of Methodologies in Information Systems Research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 38 (3), S. 20-28.

Gerlach, J. & Kuo, F.-Y. (1991). Understanding Human Computer Interaction for Information Systems Design. *MIS Quarterly*, 15 (4), S. 257-274.

Giaglis, G. M., Klein, S., & O'Keefe, R. M. (1999). Disintermediation, reintermediation, or cybermediation? The future of intermediaries in electronic marketplaces. In *Proc. of 12. Bled E-Commerce Conf. on Global Networked Organizations*, Bled, Slovenia, S. 389-407.

Girtler, R. (2001). *Methoden der Feldforschung*, 4. Aufl., Böhlau Verlag, Wien, Köln, Weimar.

Goguen, J.A. & Linde, C. (1993). Techniques for Requirements Elicitation. In: *Tagungsband des IEEE International Symposium on Requirements Engineering*, IEEE Computer Society Press, Silver Spring, Maryland, S. 152-164.

Goodwin, K. (2002). Goal-directed methods for great design. CHI 2002 tutorial. <http://www.acm.org/sigchi/chi2002/tut-sun.html#9>

Goossens, C. (2000). Tourism Information and Pleasure Motivation. *Annals of Tourism Research*, 27 (2), S. 301-321.

Gould, J. D. & Lewis, C. (1985). *Designing for Usability: Key Principles and What Designers Think*, Human Aspects of Computing.

Greaves, D. (2008). Customer Segmentation Traveller Types and Their Needs in 2020. In: Conrady, R. & Buck, M. (Hrsgs.). Trends and Issues in Global Tourism 2008, Springer, Berlin Heidelberg, S. 149-164.

Greenbaum, J. & Kyng, M. (1991). Design at work: Cooperative Design of Computer Systems. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Greenberg, S. & Roseman, M. (1996). GroupWeb: a WWW browser as real time groupware. In: Proc. of CHI'96, ACM Press, S. 271-272.

Gregor, S. and Jones, D. (2007). The anatomy of a design theory. Journal of the Association for Information Systems, 8 (5), pp. 312-335.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review, 20(4), 298-314.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory, 11 (3), S. 279-301.

Halloran, J., Rogers, Y., Rodden, T. & Taylor, I. (2003). Creating New User Experiences to Enhance Collaboration. In: Tagungsband der INTERACT, S. 479-486.

Hallsten, A., Baltusyte, E. und Tamasauskaite, M. (2010). Project: Get to Know the Users. Business Academy Copenhagen North, Semesterarbeit.

Harding, M. (1996). Weather to Travel. Tomorrows Guides, Ltd.

Hassenzahl, M. & Burmester, M. (2000). Zur Diagnose von Nutzungsproblemen: Praktikable Ansätze aus der qualitativen Forschungspraxis. In: Timpe, K.-P., Willumeit, H.-P. & Kolrep, H. (Hrsg.), Bewertung von Mensch-Maschine-Systemen. 3. Berliner Werkstatt Mensch-Maschine Systeme. Düsseldorf, VDI Verlag, S. 171-184.

Hassenzahl, M. & Tractinsky, N. (2006). User experience – a research agenda. *Journal of Behaviour & Information Technology*, 25 (2), S. 91-97.

Hassenzahl, M. (2010). *Experience Design. Technology for All the Right Reasons*. Morgan Claypool.

Hassenzahl, M., Burmester, M. & Koller, F. (2003). Attrakdiff: Ein Fragebogen zur Messung wahrgenommener hedonischer und pragmatischer Qualität. In: *Tagungsband der Mensch und Computer*, S. 187–196.

Haynes, S.R., Carroll, J.M., Kannampallil, T.G., Xiao, L. & Bach, P.M. (2009). Design Research as Explanation: Perceptions in the Field. In: *Tagungsband der CHI*, S. 1121-1130.

Hebestreit, D. (1992). *Touristik Marketing*. Berliner Wissenschafts-Verlag, 3. Aufl.

van der Heijden, H. (2004). User acceptance of hedonic information systems. *MIS Quarterly*, 28 (4), S. 695-704.

Hevner, A.R., March, S.T., Park, J. & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28 (1), S. 75-105.

von Hippel, E. (1994). “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.

von Hippel, E. & Katz, R. (2002). Shifting Innovation to Users via Toolkits. *Management Science*, 48 (7).

Hoffmann, W.H. (1991). *Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung*.

Hofstätter, P. R. (1963). *Einführung in die Sozialpsychologie*, 3. Aufl., Kröner, Stuttgart.

Holbrook, M. B. (1996). Customer value - a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, 23, S. 138-142.

Holtzblatt, K. & Beyer, H. (1993). Making customer-centered design work for teams. *Communications of the ACM*, 10, S. 93-103.

Holzheu, H. (2007). Wer nicht lächeln kann, macht kein Geschäft – Emotional Selling. Redline Wirtschaft, Berlin.

Homann, R. (2001). Die Zukunft des Tourismus. Kelkheim, Zukunftsinstitut GmbH.

Hruschka, H. & Mazanec, J. (1990). Computer-assisted travel counseling. *Annals of Tourism Research*, 14, S. 208-227

Hsieh, S., O'Leary, J.T. & Morrison, A.M. (1992). Segmenting the international travel market by activity. *Tourism Management*, 13, 2, S. 209-223.

Hwang, Y.-H., Gretzel, U. & Fesenmaier, D.R. (2006). Behavioral Foundations for Human-Centric Travel Decision-Aid Systems. In: Fesenmaier et al. (Hrsg.), *Destination recommendation systems: behavioral foundations and applications*, Oxford Univ. Print.

Hyde, K.F. (1999). A Hedonic Perspective on Independent Vacation Planning, Decision-Making and Behaviour. In: *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, Woodside, A., Crouch, G., Mazanec, J., Oppermann, M. & Sakai, M. (Hrsg.), CABI publishing, S. 177-191.

IBM (2007). Destination On Demand Business. Think! Kundenmagazin der IBM Schweiz, S. 24-25.

Inbar, O. & Tractinsky, N. (2010). Interface-to-face: Sharing Information with Customers in Service Encounters. *CHI 2010: Work-in-Progress*, S. 3415-3420.

International Organization for Standardization (1999). ISO 13407. Human-Centered design processes for interactive systems.

International Organization for Standardization (2007). ISO 9186-1:2007. Graphical symbols. Test methods. P. 1: Methods for testing comprehensibility. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=41090

International Organization for Standardization (2010). ISO 9241-210. Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems.

Isenberg, P., Zuk, T., Collins, C. & Carpendale, S. (2008). Grounded Evaluation of Information Visualizations. Proceedings of BELIV '08, ACM.

Jacobs, S., Gebhardt, M., Kethers, S. & Rzasa, W. (1996). Filling HTML forms simultaneously: CoWeb - architecture and functionality. In Proc. of WWW, 28 (7-11), S. 1385-1395.

Jordan, P. (2000). Designing pleasurable products. An introduction to the new human factors. London, New York: Taylor & Francis.

Joyce, S. (2010). Why mobile is vital for in-destination bookings. <http://www.tnooz.com/2010/09/03/mobile/why-mobile-is-vital-for-in-destination-bookings/> [Blog, 07.09.2011]

Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J. & Martens, J.-B. (2009). User Experience Over time: An Initial Framework. In: Tagungsband der CHI, S. 729-738.

Karlsen, J.T., Andersen, J., Birkely, L.S. & Odegard, E. (2006). An empirical study of critical success factors in IT projects. International Journal of Management and Enterprise Development, 3 (4), S. 297-311.

Karmasin, M. & Winter, C. (2006). Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft, Fink Verlag.

Khan, K., Kumar, P.V.V., Ahmad, A., Riaz, T., Anwer, W., Suleman, M., Ajmal, O., Ali, T. & Chaitanya, A.V.K.(2011). Requirement Development Life Cycle: The Industry Practices. 9th International Conference on Software Engineering Research, Management and Applications (SERA), S. 12-16.

Kilic, M., Schmidt-Rauch, S. & Schwabe, G. (2012). SmartItinerary Vom Reisekunden zum Freund, In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012.

Knoll, S.W. & Horton, G. (2010). Changing the Perspective: Improving Generate thinkLets for Ideation, HICSS.

Kolb, P. (2002-2004). Reiseziele für jeden Monat. <http://www.pkolb.de/reise/klima/> [08.12.2011]

Koskela, H. (2002). Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery. Doctoral thesis, University of Helsinki, Finland.

Kuhlthau, C. (1999). The Role of Experience in the Information Search Process of an Early Career Information Worker. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(5), 399-412.

Kultusministerium (2011). Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Touristikverkäufer (Verkäufer für Privat- und Geschäftsreisen)/Touristikverkäuferin (Verkäuferin für Privat- und Geschäftsreisen), Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 04.02.2011, Deutschland.

Kuoni Travel Group (2010a). Kuoni Ferienreport 2010. www.kuoni.ch/ferienreport [07.09.2011]

Kuoni Travel Group (2010b). Kuoni Jahresbericht 2010, Reading in the Cards. <http://2010.kuoni-annualreport.com/en/marktbericht-2010/world-news/aus-den-karten-lesen/1> [07.09.2011]

Kyng, M. (1995). Creating contexts for design. In: Carroll, J. (Hrsg.): Scenario-based Design: Envisioning Work and Technology in System Development. John Wiley & Sons, S. 85-108.

Lawler, E.J. (2001). An affect theory of social exchange. *The American Journal of Sociology*, 107 (2), S. 321-52.

Lewis, I., Semeijn, J. & Talalayevesky, A. (1998). The impact of information technology on travel agents. *Transportation Journal*, 37 (4), S. 20-25.

Liebman Parrinello, G. (1993). Motivation and Anticipation in Post-Industrial Tourism. *Annals of Tourism Research*, 20, S. 233-249.

Lin, C-P. & Bhattacharjee, A. (2010). Extending technology usage models to interactive hedonic technologies: a theoretical model and empirical test, *Information Systems Journal*, 20 (2), S. 163-181.

Lohmann, M., Schrader, R., Sonntag, U. & Winkler, K. (2011). Die 41. Reiseanalyse RA 2011. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V., Köln.

Lounsbury, J.& Polik, J. (1992). Leisure Needs and Vacation Satisfaction. *Leisure Sciences*, 14, S. 105-119.

Maccoby, E & Maccoby, M. (1974). Das Interview. Ein Werkzeug der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.), *Praktische Sozialforschung I, Das Interview. Formen, Technik, Auswertung*, 9. Aufl., Köln, Berlin.

Mager, B. & Gais, M. (2009). *Service Design*. UTB, Schöningh, Paderborn.

Maly, K. J., Abdel-Wahab, H., Mukkamala, R., Gupta, A., Prabhu, A., Syed, H. & Vemuru, C. S. (1995). Mosaic + XTV = CoReview. In: *Proc. of WWW*, 27 (6), S. 849-860.

Matchpoint/Gloobi (2009). Welcher Reisetyp sind Sie?
<http://www.gloobi.de/de/Ratgeber/Gloobi-startet-Test-zur-ITB-Welcher-Reisetyp-sind-Sie-2.html?n=961&nrb=6&archive=9> [09.12.2011]

Maurer, C. & Wiegmann, R. (2011). Effectiveness of Advertising on Social Network Sites: A Case Study on Facebook. *Information and Communication Technologies in Tourism*.

McFarlan, W. (1984). Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, 62, 3, S. 98-103.

Mommel, T. & Reiterer, H. (2008). Model-based and Prototyping-driven User Interface Specification to Support Collaboration and Creativity. *Journal of Universal Computer Science*, 14 (19), S. 3217-3235.

Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. & Bitner, M.J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64 (2), S. 50-64.

Millán, Á. & Esteban, Á. (2003). Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services.

Millán, Á. & Esteban, Á. (2003). Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services.

Mogicato, R., Schwabe, G., Nussbaumer, P., Stehli, E., & Eberhard, M. (2009). *Beratungsqualität in Banken*. Dübendorf: Solution Providers AG.

Monk, A., Hassenzahl, M., Blyte, M. & Reed, D. (2002). Funology: designing enjoyment. *CHI 2002*, S. 924-925. (Workshop Beschreibung)

Moore, A. (2004). Hedonism. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
<http://plato.stanford.edu/entries/hedonism/> [08.11.2011]

- Moutinho, L. (2011). *Strategic Management in Tourism*, CABI.
- Muller, M.J. & Kuhn, S. (1993). Participatory design. *Communications of the ACM*, 36, 4, S. 24-28.
- Ndumu, D.T., Collis, J.C. & Nwana, H.S. (1998). Towards desktop personal travel agents. *BT Technol. J.*, 16 (3), S. 69-78.
- Neugebauer, F. (2010). *Klimavisualisierung für das Reisebüro der Zukunft*, Universität Zürich, 2010. (Bachelorarbeit)
- Nielson Norman Group (2012). *Usability of Mobile Websites & Applications: 237 Design Guidelines for Improving the User Experience of Mobile Sites and Apps*, 2. Aufl. <http://www.nngroup.com/reports/mobile/> [12.04.2012]
- Norman, D. A. (2004). *Emotional design*. New York: Basic Books.
- Novak, J. (2009). Mine, yours...ours? Designing for Principal-Agent Collaboration in Interactive Value Creation. *Proceedings of Wirtschaftsinformatik 2009*, Wien.
- Novak, J. & Schmidt, S. (2009). When joy matters: the importance of hedonic stimulation in collocated collaboration with large-displays, In: *Proc. of INTERACT 2009*.
- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15-29.
- Nuseibeh, B. & Easterbrook, S. (2000). Requirements Engineering: A Roadmap. In A. Finkelstein (Hrsg.), *The Future of Software Engineering*, Special Volume published in conjunction with ICSE.

Nussbaumer, P. & Matter, I. (2011). What You See Is What You (Can) Get? Designing for Process Transparency in Financial Advisory Encounters. In: Proc. of Interact 2011.

Nussbeck, S. (2006). Einführung in die Beratungspsychologie. UTB, Ernst Reinhardt Verlag, München.

O'Connor, P. (1999). Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality, CABI, NY.

Omnia Verlag (2010). Länderporträts. <http://www.omnia-verlag.de/weltimwandel/php/start.php?id=4936&bc=-3062-493637> [09.12.2011]

Osgood, C. E. (1952). The Nature and Measurement of Meaning. Psychological Bulletin, 49.

Österle, H., Becker, J., Frank, U., Hess, T., Karagiannis, D., Krcmar, H., Loos, P., Mertens, P., Oberweis, A. & Sinz, E. J. (2010). Memorandum on design-oriented information systems research. Euro. J. Inf. Syst., 1 (4).

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach. PhD thesis, Universite de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Wegberg, J. T. A. (Übersetzer) (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag.

Otto, J.E. & Ritchie, J.R.B. (1996). The service experience in tourism. Tourism management, 17 (3), S. 165-175.

Parpan, N. (2011). Wohlfühlindex: Unterstützung der individuellen Reisedestinationsauswahl anhand destinationsspezifischer Faktoren. Universität Zürich, 2011. (Bachelorarbeit)

Pavlou, P., Huigang L. und Yajiong X. (2007). Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective, *MIS Quarterly*, 31 (1).

Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), S. 83-96.

Pearce, P.L. (2005). Tourist behaviour: themes and conceptual schemes. Channel View Publications.

Peffers, K., Tuunanen, T. Rothenberger, M. & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 20 (3), S. 45-77.

Petter, S. & Vaishnavi, V. (2008). Facilitating experience reuse among software project managers. *Information Sciences*, 178 (7), S. 1783-1802.

Phillimore, J. & Goodson, L. (2004). Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies, Routledge.

PhoCusWright (2007). U.S. Online Travel Overview, <http://www.phocuswright.com>

Pitt, L., Ewing, M. & Napoli, J. (2001). The impact of the Internet on the distribution value chain: The case of the South African tourism industry. *International Marketing Review*, 18, 4, S. 420-431.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, S. 149-160.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Prestipino, M., Aschoff, F. & Schwabe, G. (2006). What's the use of guidebooks in the age of collaborative media? Empirical Evaluation of free and commercial travel information. In: *Proceedings of 19th Bled eConference "eValues"*, Bled, Slowenien

Pruitt, J. & Grudin, J. (2003). *Personas: Practice and theory*. In *Proceedings of DUX 2003*, ACM Press.

Rausch, A., Hinz, A. & Wagner, R.F. (2008). *Modul Beratungspsychologie*, UTB.

Reichwald, R., & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rodden, T., Rogers, Y., Halloran, J. & Taylor, I. (2003). Designing novel interactional workspaces to support face to face consultations. In: *Proc. of CHI 2003*, ACM Press.

Rogers, C. R. (1945). The Non-Directive Method as a Technique for Social Research. In: *American Journal of Sociology*, 15, S. 279-283.

Rogers, C.R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The counseling psychologist*, 5, 2, S. 2-10.

Rosson, M., & Carroll, J. (2002). *Usability Engineering: Scenario-Based Development of Human-Computer Interaction*. Morgan Kaufmann, San Francisco.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, S. 68-78.

Saco, R.M. & Goncalves, A.P. (2010). Service Design: An Appraisal. In: Lockwood, T. (Hrsg.). Design Thinking – Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, Allworth Press, NY, S. 159-171.

Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M.A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. Marketing Theory, 7 (4), S. 427-451.

Sarkar, M., Butler, B. & Steinfield, C. (1998). Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building. Journal of Business Research, 41, S. 215-221.

Sarkar, M.B., Butler, B. & Steinfield, C. (1995). Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. In: JCMC, 1, 3.

Schäfer, H. (2002). Die Erschliessung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement. Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Deutscher Universitäts-Verlag.

Schaler, K. (2009). Travel Therapy: Where Do You Need To Go?, Seal Press, 2009.

Schell, S. (2009). Beobachtungsverfahren in der empirischen Sozialforschung unter besonderer Berücksichtigung der qualitativ-teilnehmenden Beobachtung. GRIN Verlag.

Schlichter, J., Koch, M. & Bürger, M. (1997). Workspace Awareness for Distributed Teams. In: Conen, W. & Neumann, G. (Hrsg.). Coordination Technology for Collaborative Applications: Organizations, Processes, and Agents, S. 199-218.

Schlichter, J., Koch, M. & Xu, C. (1998). Awareness - The Common Link Between Groupware and Community Support System. In: Ishida, T. (Hrsg.). Community Computing and Support Systems, S. 77-93.

Schmidt, I., Schögel, M. & Schulten, M. (2008). Nutzenbasierte Kundensegmentierung in Mehrkanalsystemen der Reisebranche, In: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Multi-Channel-Marketing. Gabler, Wiesbaden.

Schmidt, K. (2007). Mystery Shopping: Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität, DUV.

Schmidt-Rauch, S. & Geiger, R. (2010). Lernen mit SmartTravel im Reisebüro der Zukunft, In: Proc. of DeLFI 2010.

Schmidt-Rauch, S. & Nussbaumer, P. (2011). Putting Value Co-Creation into Practice: A Case for Advisory Support. In: Proc. of ECIS 2011.

Schmidt-Rauch, S. & Schwabe, G. (2011). From Telesales to Tele-Advisory in Travel Agencies: Business Problems, Generic Design Goals and Requirements, Trans. on Management Information Systems, 2 (3).

Schmidt-Rauch, S., Fux, M. & Schwabe, G. (2011). Tourist Office Counselling Service, In: Information and Communication Technologies in Tourism 2011.

Schmidt-Rauch, S., Keller, M. & Schwabe, G. (2010a). Continuous Service: Mobile Services for Travel Counseling, Proc. of 9th Int'l Conf. on Mobile Business.

Schmidt-Rauch, S., Schaer, R. & Schwabe, G. (2010b). From Telesales to Tele-Advisory Services in Travel Agencies. Proc. of ICIS 2010, St. Louis.

Schubert, P., Selz, D. und Haertsch, P. (2002). Digital erfolgreich: Fallstudien zu strategischen E-Business-Konzepten, Springer, Berlin, Heidelberg, 2. Aufl.

Schwabe, G. & Krcmar, H. (1996). Der Needs Driven Approach – Eine Methode zur Gestaltung von Telekooperation. In: Krcmar, H., Lewe, H. & Schwabe, G. (1996). Herausforderung Telekooperation. Tagungsband der DCSCW '96. Heidelberg et al., S. 69-87.

Schwabe, G. (1995). Objekte der Gruppenarbeit - Ein Konzept für das Computer Aided Team, Gabler.

Schwabe, G. (2001). Gemeinsames Material und Gruppendächtnis. In: Schwabe, Streitz & Unland (Hrsg.), CSCW-Kompodium, Springer, S. 447-453.

Schwartz, B. (2005). The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harperperennial.

Schwarzer, C., & Posse, N. (1986). Beratung. In: Weidenmann, B. & Krapp, A. (Hrsg.), Pädagogische Psychologie, München: Psychologie Verlags Union, S. 631-666.

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. In: Tayler, R., Gagne, R. & Scriven, M.: Perspectives of Curriculum Evaluation, Rand McNally, Chicago, S. 39-83.

Sein M. K., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M. & Lindgreen, R. (2011). Action design research, MIS Quarterly 35 (1), S. 37-56.

Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B. & Zechmeister, J.S. (2000). Research methods in Psychology, 5, McGraw-Hill, New York.

Sheldon, P. (2000). Introduction to the special issue on tourism information technology. In: Journal of Travel Research, 29 (2), S. 133-135.

Sheth, J.N., Newman, B.I. and Gross, B.L. (1991). Consumption values and market choices: theory and applications. South-Western Publishing, Cincinnati.

Shneiderman, B. (1996). The Eyes Have It: A Task by Data Type Taxonomy for Information Visualizations. In: Tagungsband des IEEE Symposium on Visual Languages 1996, IEEE Computer Society, S. 336ff.

Sierra, J.J. & McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. Journal of Services Marketing, 19 (6), S. 392-400.

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Snyder, C. (2003). *Paper Prototyping: The Fast and Easy Way to Design and Refine User Interfaces*. Morgan Kaufmann.

Snyder, C. (2003). *Paper Prototyping: The Fast and Easy Way to Design and Refine User Interfaces*. Morgan Kaufmann.

Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A. & Gutman, E.G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49 (1), S. 99-111.

Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The Emergence of Service Science. *POM Journal*, 17(3), 238-246.

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*. Sage Publications.

Stebbins, R. A. (2006). Concatenated Exploration: Aiding Theoretic Memory by Planning Well for the Future. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35, 5, pp. 483-494.

Stempfle, L. & Zartmann, R. (2007). *Aktiv verkaufen am Telefon*. Gabler.

Stengel, N. & Gross, S. (2007). Dynamic Packaging – Chance und Bedrohung für die Touristik. In: Egger, R. & Herdin T. *Tourismus Herausforderung Zukunft*, Wien 2007, S. 472-495.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. In: Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Hrsg.): *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 3-50.

Taylor, R.S. (1962). The process of asking questions. *Journal of the American Society for Information Science*, 13, S. 391-396.

Taylor, R.S.(1968). Question-negotiation and information seeking in libraries. *College and Research Libraries*, 29, S. 178-194.

Thomke, S. H. (2003). *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation*. Harvard Business Press.

Tietz, D. (2007). *Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus*, DUV.

Tory M. & Möller, T. (2004). Rethinking Visualization: A High-Level Taxonomy. In: *Tagungsband der INFOVIS*, S. 151–158.

Touristikpresse (2006). FranchisePlus - weg.de wird sesshaft!
<http://www.touristikpresse.net/news/2340/FranchisePlus-weg-de-wird-sesshaft.html>
[20.10.2011]

Tufte, E.R. (1983). *The Visual Display of Quantitative Information*. Graphics Press.

Tufte, E.R. (1990). *Envisioning information*. Graphics Press.

TUI AG (2001). *World of TUI Reise-Erlebniscenter Berlin, Unter den Linden 17*.
http://www.tui-group.com/de/pressemedien/pressemeldungen/2001/wot_reise-erlebniscenter_bilder.html. [21.05.2008]

TUI AG (2011). *World of TUI Reiseerlebniscenter Berlin, Unter den Linden 17*.
<http://tui-berlin.de/die-idee.html> [11.10.2011]

University of East Anglia, Climate Research Unit (CRU) (2008). *CRU Datasets*.

Vargo, S. L., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *JM*, (68), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: cont. the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), S. 1-10.

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.

Vehring, N., Riemer, K. & Klein, S. (2011). "Don't pressure me!" – Exploring the Anatomy of Voluntariness in the Organizational Adoption of Network Technologies. In: *ICIS 2011 Proceedings*, Paper 25.

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, F.D. & Davis, G.B. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27 (3), S. 425-47

Verkaufshandbuch (2007). Verkaufshandbuch des Partner-Reisebüros. Internes, nicht veröffentlichtes Dokument.

Vogt, C.A. & Fesenmaier, D.R. (1998). Expanding the functional information search model. *Annals of Tourism Research*, 25 (3), S. 551-578.

Walle, A. H. (1997). Quantitative versus qualitative tourism research. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 524 – 536.

Walls J.G., Widmeyer, G.R. & El Sawy, O.A. (1992). Building an information system design theory for vigilant EIS. *Information Systems Research*, 1 (1), S. 36-59.

Walls J.G., Widmeyer, G.R. & El Sawy, O.A. (2004). Assessing information system design theory in perspective: How useful was our 1992 initial rendition? *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 6 (2), S. 43-58.

Ware, C. (2004) *Information Visualization: Perception for Design*. Morgan Kaufmann.

Warschburger, P. (2009). *Beratungspsychologie*, Springer.

Werthner, H. (2001). Just Business—Shouldn't We Have Some Fun? Proc. 3rd Int'l Conf. Electronic Commerce & Web Technologies (Proc. ECWEB-DEXA), Springer, New York, 2001.

Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-Commerce and Tourism. *Communications of the ACM*, 47 (12), S. 101-105.

White, M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Librarytrends*, 55 (1), S. 22-45.

Williams, P. & Soutar, G.N. (2000). Dimensions of Customer Value and the Tourism Experience: An Exploratory Study. *ANZMAC 2000*, S. 1415-1421.

Winkler, K., Aderhold, P. & Lohmann, M. 2008. *Reiseanalyse RA 2008*, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel.

Winograd T. (1995). From Programming Environments to Environments for Designing, *Comm. ACM*, 38 (6), S. 65-74.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), S. 139-153.

Worldbank (1960-2010). *World Development Indicators*.
<http://data.worldbank.org/indicator> [09.12.2011]

Wübbenhorst, K.L. (2010). Kundenbindung bei Fast Moving Consumer Goods (FMCG). In: Georgi, D. & Hadwich, K. (Hrsg.). *Management von Kundenbeziehungen*, Gabler, Wiesbaden.

Yiannakis, A., & Gibson, H. (1992). Roles Tourists Play. *Annals of Tourism Research*, 19, S. 287-303.

Zave, P. (1997). Classification of Research Efforts in Requirements Engineering. *ACM Computing Surveys*, 29(4), S. 315-321.

Zhang, L., Pan, B., Smith, W., & Li, X. (2009). Travelers' Use of Online Reviews and Recommendations: A Qualitative Study. *Journal of Information Technology & Tourism*, 11 (2).

VERWANDTE SYSTEME

Tatsache ist, dass das Gros der angebotenen Lösungen für die Nutzung durch Reiseberater im Reisebüro Einzelnutzersysteme sind. Für die gemeinsame Nutzung sind sie nicht nur durch die Gestaltung der Benutzungsoberfläche ungeeignet, sondern auch durch die Art und Form der integrierten Informationen. Gängige Reisebürolösungen verfügen über ausgezeichnete Buchungs- und Umbuchungsmasken, beinhalten jedoch keine oder nur nebenläufig Destinationsinformationen bzw. Produktinformationen über die Katalogbeschreibung hinaus (z.B. Kartenansichten, Fotos aus Communities). Angebotene Portallösungen für die Selbstbedienung durch den Kunden enthalten eher solche Informationen, sind aber für die Berater in Beratungsgesprächen nicht einsetzbar. Zum einen geben sie einen restriktiven Buchungsweg vor, was die Flexibilität des Beraters im Gespräch einschränkt. Zum anderen werden andere Preise auf Produkte erhoben oder sogar ein anderes Sortiment angeboten. Integrierte Beratungswerkzeuge im weitesten Sinne gehen über interaktive Kalender (z.B. Smartpoint App von Travelport) und destinationseinschränkende Funktionen (z.B. Experience Finder in der Portallösung Travelocity von Sabre) nicht hinaus.

Ausnahmen bilden der Reisekompass von Kuoni (Kuoni 2010b) und der Vision Desk von TravelTainment. Beide Systeme sind explizit als Werkzeuge im Reisebüro zur Mitbenutzung durch den Kunden gestaltet. Der Reisekompass ist als Baukastensystem mit Karten und Bildern als auch als iPad-Applikation in ausgewählten Filialen von Kuoni im Einsatz. Er ist zur Eingrenzung möglicher Destinationen anhand grundlegender Reisemotive gedacht und unterstützt so eine frühe Phase der Beratung. Produkt- und Informationsanzeigen sowie Buchung spielen noch keine Rolle. Dies geschieht in gewohnter Weise am Schreibtisch des Beraters mit den üblichen Hilfsmitteln. Daher adressiert der Reisekompass im Besonderen das Problem der Bedarfslatenz und reduziert auch einen Teil der Qualder-Wahl-Problematiken.

Der VisionDesk ist eine Applikation auf einem berührungsempfindlichen Tischsystem (Microsoft Surface) und hat, nach bestem Wissen der Autorin, seit seiner Vorstellung auf der ITB im März 2010 seinen Prototyp-Status nicht überwunden. Der Vision Desk baut auf einer interaktiven Karte auf, die Produktinformationen sowie Destinationsinformationen (Lage von Restaurants etc.) anzeigt. Mit Videos und Bildern soll der Inspiration für die Reise auf die Sprünge geholfen werden. Die integrierten Produkte können einem Warenkorb hinzugefügt werden, der verbunden ist mit einer ttbistroportal-Lösung. Hier können auf herkömmlichem Weg die Details der Buchung eingegeben und verarbeitet werden. Die Emphase der Umsetzung liegt auf der Inspiration des Kunden. Damit werden die Planungsaktivitäten, die zu einem Portfolio führen, weiterhin am üblichen Arbeitsplatz vorgenommen. Auch die Behandlung der Bedürfnisse bleibt in der gängigen Praxis und wird im VisionDesk nicht adressiert. Insgesamt erscheint auch diese Lösung eher einen frühen Abschnitt der Beratung zu betreffen, in dem es hauptsächlich um die Auflösung der Problematik um die Bedarfslatenz geht. Durch die gemeinsame Exploration von Angeboten wird auch zu einem gewissen Grad Prinzipal-Agenten-Konflikten entgegen gewirkt. Da der VisionDesk zeitlich parallel zu SmartTravel entwickelt wurde und offenbar die Marktreife noch nicht erreicht hat, bleibt offen, ob weitere beratungstypische Probleme adressiert wurden oder werden. Konzeptuell ist eine grosse Ähnlichkeit mit dem Ur-Prototyp von SmartTravel erkennbar. Die Weiterentwicklung für die Nutzung in der Telefonberatung, den Einbezug von Experten in Beratungen und weitere Details der zweiten Iteration bedeuten jedoch eine immense konzeptuelle Erweiterung dem VisionDesk gegenüber.

Im Hinblick auf Experteneinbezug und telefonische Unterstützung bzw. Beratung können weitere verwandte Systeme als Quelle der Inspiration für Design und Entwicklung dienen. Da sich das Co-Browsing als technologische Lösung für die Einbindung einer entfernten Person in eine kolokalisierte Situation anbietet, können die ersten Ideen aus den 1990ern zurate gezogen werden: Group-Web (Greenberg & Roseman 1996), CoWeb (Jacobs et al. 1996), und CoReview (Maly et al. 1995)

fokussierten Gruppenarbeit im Allgemeinen und können als Pionierarbeiten den konzeptuellen Aufbau der Situation inspirieren. Technologisch aktuelle Lösungen sind Rechnerwartungs- und -unterstützungssysteme (z.B. TeamViewer³⁴), die Installationen auf den beteiligten Rechnern voraussetzen. Für die Einbindung eines Experten im eigenen Firmennetzwerk mag dies eine vertretbare Nutzungsvoraussetzung sein. Für die ad-hoc Verbindung mit einem Kunden daheim stellt dies jedoch eine mögliche Nutzungsbarriere dar. Lösungen, die direkt einen Austausch zwischen hilfesuchenden und hilfeleistenden Personen über Distanzen hinweg unterstützen, lassen sich im Bereich der Webseiten-Unterstützung finden (z.B. LivePerson³⁵, LiveZilla³⁶, unBlu³⁷). Konzeptuell liefern diese Systeme unterschiedliche Ideen der Situationsgestaltung (z.B. Text-Chat vs. Voice-Chat, Zeigefunktionen, Art der Kontaktaufnahme, vollständig geteilte Maus vs. nichtgeteilte Maus vs. aktive Übergabe). Da Co-Browsing-Module oder -PlugIns sehr häufig durch die Restriktionen von Betriebssystemen und applikationsspezifischen Eigenschaften stark angepasst werden müssen, fiel auf dieser Ebene die Entscheidung auf eine Eigenimplementierung. So können das Synchronisieren und Nichtsynchronisieren einzelner Aspekte passgenau gesteuert werden, um so auch konsequent im Dienst der Gestaltungsziele zu stehen ohne die Restriktionen einer fremden Technologie.

³⁴www.teamviewer.com

³⁵www.liveperson.com

³⁶www.livezilla.net

³⁷www.unblu.com

STANDARDISIERTE FRAGEBÖGEN

Der AttrakDiff2-Fragebogen (Hassenzahl et al. 2003) wurde wie folgt eingesetzt.

Die erlebte Beratungssituation war...

HQ-S	harmlos	herausfordernd
	lahm	fesselnd
	phantasielos	kreativ
	originell	konventionell
	neuartig	herkömmlich
	innovativ	konservativ
	mutig	vorsichtig
HQ-I	ausgrenzend	einbeziehend
	bringt mich Leuten näher	trennt mich von Leuten
	isolierend	verbindend
	nicht vorzeigbar	vorzeigbar
	minderwertig	wertvoll
	stilvoll	stillos
	fachmännisch	laienhaft
	praktisch	unpraktisch
PQ	widerspenstig	handhabbar
	voraussagbar	unberechenbar

	verwirrend	übersichtlich
	umständlich	direkt
	menschlich	technisch
	einfach	kompliziert

Das Konstrukt ATT (Attraktivität) wurde bei der Verwendung aussen vor gelassen, da es zum einen eine Gesamtstimmung der übrigen Konstrukte wiedergibt und zum anderen auch nicht auf die ausgefeilte geschmackvolle Darstellung gestaltet wurde. Ein Interaktionsdesignspezialist war nur bei wenigen Elementen der Screen-Designs beteiligt.

Die von Venkatesh und Kollegen (2003) verwendeten Konstrukte der UTAUT wurden der Situation angepasst ins Deutsche übersetzt. Nicht jedes Konstrukt wurde in den in dieser Arbeit vorgestellten Evaluationen verwendet. Aus Gründen der unterschiedlichen Sichtweise von Kunde und Berater auf die Beratungssituation konnten bestimmte Konstrukte nicht für die Betrachtung der kooperativen Situation verwendet werden. Sie trafen bspw. nur für die Beratersicht zu (z.B. *Facilitating Conditions*), da sich diese auf eine Arbeitsumgebung beziehen, die der Kunde nicht hat.

(1) Nutzungsabsicht (intention to use):

- Ich würde es begrüßen, in Zukunft im Reisebüro die Möglichkeit zu haben, eine solche Beratung für die Reiseplanung zu erleben.
- Wenn ich in Zukunft eine Reise im Reisebüro plane, würde ich die Planung auf diese Weise bevorzugen.
- Wenn ich in Zukunft eine Reise im Reisebüro plane, würde ich nur auf diese Weise planen wollen.

(2) Einstellung gegenüber dem System (attitude towards using the system)

- Das Planen der Ferien im Reisebüro mit dem System ist eine gute Idee.

- Das System macht die Reiseplanung interessanter.
 - Mit dem System eine Reise zu planen, macht Spass.
 - Ich mag es, mit dem System eine Reise zu planen.
- (3) Leistungserwartung (performance expectancy)
- Die neue Reiseberatungsform ist für meine Reiseplanung nützlich.
 - Die neue Reiseberatungsform beschleunigt meine Reiseplanung.
 - Die neue Reiseberatungsform lässt mich eine Reise schneller planen.
 - Wenn ich die neue Reiseberatungsform in Anspruch nehme, komme ich zu einem besseren Planungsergebnis.
- (4) Aufwandserwartung (effort expectancy)
- Meine Interaktion mit dem System ist klar und verständlich.
 - Ich könnte leicht die Nutzung des Systems lernen.
 - Ich finde, das System ist leicht benutzbar.
 - Es ist leicht für mich zu lernen, wie man das System bedient.
- (5) Ängste
- Ich habe Bedenken, das System bei der Reiseplanung zu benutzen.
 - Ich habe Angst, wichtige Daten zu verlieren, wenn ich auf den falschen Knopf drücke.
 - Das System schüchtert mich irgendwie ein.
 - Ich zögere, das System zu benutzen aus Angst, ich könnte etwas falsch machen, was ich nicht korrigieren kann.

Die Prozesszufriedenheit wurde mit den von Briggs und Kollegen (2008) erarbeiteten Fragen bestimmt, die zuvor ins Deutsche übertragen wurden.

- Ich bin zufrieden mit der klassischen Beratung.
- Ich fühlte mich in der Beratung wohl.
- Die klassische Beratung gab mir das Gefühl von Zufriedenheit.
- Die klassische Beratung hat mir Freude bereitet.
- Wenn ich an die klassische Beratung denke, bin ich ihr gegenüber positiv eingestellt.

Die *System Usability Scale* (Brooke 1996) wurde mit den folgenden Elementen angewendet. Als „System“ wurde in die Aussagen jeweils die Bezeichnung der Situation aufgenommen, also entweder „Klimavisualisierung“ oder „übliche Hilfsmittel“ bzw. „Visualisierung“ oder „übliche Hilfsmittel“.

1. Ich denke, dass ich die Klimavisualisierung gerne häufiger nutzen würde.
2. Ich fand die Klimavisualisierung unnötig kompliziert.
3. Ich denke, die Klimavisualisierung lässt sich einfach zur Klimaberatung nutzen.
4. Ich denke, dass ich die Hilfe eines Fachmanns bräuchte, um die Klimavisualisierung zu nutzen.
5. Ich finde die einzelnen Funktionen für die Klimaberatung durch die Klimavisualisierung gut in den Arbeitsablauf integrierbar.
6. Ich fand, es gibt zu viele Unstimmigkeiten in der Klimavisualisierung.
7. Ich glaube, dass die meisten Leute die Benutzung der Klimavisualisierung leicht lernen würden.
8. Ich fand die Bedienung der Klimavisualisierung sehr umständlich.
9. Ich fühle mich bei der Benutzung der Klimavisualisierung sehr sicher.
10. Ich musste erst viele Dinge lernen, bevor ich die Klimavisualisierung nutzen konnte.

Die Einschätzung der Zustimmung zu diesen Aussagen nahmen die Testnutzer auf einer 5-Punkte-Likert-Skala vor. Dadurch ergibt sich für eine Aussage i ein Punktwert p_i . Für alle geraden i muss durch die negativ formulierte Aussage der Punktwert zunächst umgerechnet werden: $p_i = 6 - p_i$. Die Berechnung der konkreten SUS-Punktwerte, die zwischen 0 und 100 Punkten liegen, folgt darauf basierend der folgenden Summenformel:

$$SUS - Punkte = 2.5 \cdot \sum_{i=1}^{10} p_i$$

ERGEBNISSE DER STANDARDISIERTEN FRAGEN ENTLANG DER GESTALTUNGSZIELE

A) EVALUATIONSERGEBNISSE DER KUNDENWAHRNEHMUNG BZGL. SMARTTRAVEL FÜR DIE FERNBERATUNG DER ERSTEN ITERATION

Vergleichende Daten zwischen den zwei Situationen (1) konventionell und (2) SmartTravel-unterstützt wurden mit einem Zweistichproben-t-Test bei abhängigen Stichproben getestet. Wenn der statistische Unterschied signifikant war, werden p-, df- und t-Werte in den Tabellen angegeben. Wenn es keine korrespondierenden Daten in einer Situation gab, erscheint „-“ anstelle einer Zahl in der entsprechenden Zelle. Die hauptsächlichen Zahlen sind Mittelwerte. Die unterliegenden Skalen sind 7-Punkt-Likert-Skalen.

Tabelle 24. Evaluationsergebnisse der Kundenwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Fernberatung der ersten Iteration

Evaluationsergebnisse der ersten Iteration (Kundenwahrnehmung, N = 12)		
	Konventioneller Reisetelefonverkauf	SmartTravel-unterstützte Reisefernberatung
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	3.75	6.33 (p<0.05, df=11, t=-3.52)
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Nützlichkeit der visuellen Repräsentation	--	6.42
Klarheit der Informations- und Interaktionsmglk.	2.75	5.75 (p<0.05, df=11, t=-6.17)
Fördern der gemeinsamen Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	5.58	6.08
Steigern des Kundenerlebnisses		
Einstellung bzgl. Systemnutzung	--	6.20
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	3.08	5.38 (p<0.05, df=11, t=-8.07)
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	4.60	5.62 (p<0.05, df=11, t=-3.66)
Pragmatische Qualität (PQ)	4.65	4.87

B) EVALUATIONSERGEBNISSE DER ZWEITEN ITERATION

Tabelle 25. Evaluationsergebnisse der Kundenwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Filialberatung der zweiten Iteration

Evaluationsergebnisse (Kundenwahrnehmung, N = 12)		
	Konventioneller Reiseverkauf	SmartTravel-unterstützte Reiseberatung
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	5.00	5.83
Erhöhen der Transparenz		
Wahrgenommener Einfluss auf den Prozess	5.17	5.50
Wahrgenommene Möglich- keiten, aktiv beim Problem- lösen mitzuwirken	4.42	6.08 ($p < 0.05$, $df = 11$, $t = -3.58$)
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	5.5	5.49
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	4.92	5.42
Steigern des Kundenerlebnisses		
Einstellung bzgl. Systemnutzung	--	5.88
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	3.50	6.02 ($p < 0.05$, $df = 11$, $t = -10.07$)
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	4.96	5.35
Pragmatische Qualität (PQ)	5.12	4.77
Prozesszufriedenheit	5.35	6.08

Tabelle 26. Evaluationsergebnisse der Beraterwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Filialberatung der zweiten Iteration

Evaluationsergebnisse (Beraterwahrnehmung, N = 5)		
	Konventioneller Reiseverkauf	SmartTravel-unterstützte Reiseberatung
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	5.80	6.20
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	5.80	4.83
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	5.80	4.60
Steigern des Kundenerlebnisses		
Einstellung bzgl.		
Systemnutzung	--	6.45
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	4.54	6.00 (p<0.05, df=4, t=-4.12)
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	5.09	5.86 (p<0.05, df=4, t=-3.19)
Pragmatische Qualität (PQ)		
Prozesszufriedenheit	4.94	4.91
	6.00	5.08

Tabelle 27. Evaluationsergebnisse der Kundenwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Fernberatung der zweiten Iteration

Evaluationsergebnisse (Kundenwahrnehmung, N = 13)		
	Konventioneller Reisetelefonverkauf	SmartTravel-unterstützte Reisefernberatung
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	3.31	5.77 (p<0.05, df=12, t=-3.50)
Erhöhen der Transparenz		
Wahrgenommener Einfluss auf den Prozess	4.84	5.69
Wahrgenommene Möglich- keiten, aktiv beim Problem- lösen mitzuwirken	4.69	6.00 (p<0.05, df=12, t=-2.85)
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	5.25	5.31
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	4.46	5.15
Steigern des Kundenerlebnisses		
Einstellung bzgl. Systemnutzung	--	6.13
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	3.40	5.84 (p<0.05, df=12, t=-6.72)
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	4.47	5.40 (p<0.05, df=12, t=-2.91)
Pragmatische Qualität (PQ)	4.47	4.78
Prozesszufriedenheit	4.26	5.95

Tabelle 28. Evaluationsergebnisse der Beraterwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Fernberatung der zweiten Iteration

Evaluationsergebnisse (Beraterwahrnehmung, N = 6)		
	Konventioneller Reisetelefonverkauf	SmartTravel- unterstützte Reisefernberatung
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	4.83	5.00
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	6.06	4.14 ($p < 0.05$, $df = 5$, $t = 4.75$)
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	5.5	4.3
Steigern des Kundenerlebnisses		
Einstellung bzgl. Systemnutzung	--	5.71
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	4.26	5.95 ($p < 0.05$, $df = 5$, $t = -5.11$)
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	4.76	5.42
Pragmatische Qualität (PQ)	5.38	4.17
Prozesszufriedenheit	5.83	5.20

C) ERGEBNISSE DER EVALUATION DER EXPERTENBERATUNG

Tabelle 29. Evaluationsergebnisse der Kundenwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Beratung mit einem Experten

Evaluationsergebnisse (Kundenwahrnehmung, N = 12)		
	SmartTravel-unterstützte Filialberatung	SmartTravel-unterstützte Filialberatung mit Experte
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	5.25	5.75
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	5.57	5.76
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	5.42	5.33
Steigern des Kundenerlebnisses		
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	5.27	5.54
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	5.63	5.46
Pragmatische Qualität (PQ)	5.27	5.36
Prozesszufriedenheit	6.14	5.72

Anmerkung: Alle o.g. Werte wiesen nicht signifikante Unterschiede auf.

Tabelle 30. Evaluationsergebnisse der Beraterwahrnehmung bzgl. SmartTravel für die Beratung mit einem Experten

Evaluationsergebnisse (Beraterwahrnehmung, N = 7)		
	SmartTravel-unterstützte Filialberatung	SmartTravel-unterstützte Filialberatung mit Experte
Gesamteindruck		
Präferenzeinschätzung	5.57	6.86 (p<0.05, df=6, t=-3.58)
Verbessern der bidirektionalen Informationsqualität		
Informationsqualität	4.74	5.76
Problemlösefähigkeiten		
Ergebniszufriedenheit	4.42	6.14 (p<0.05, df=6, t=-2.83)
Steigern des Kundenerlebnisses		
Hedonische Qualität der Stimulation (HQ-S)	4.55	5.04
Hedonische Qualität der Identität (HQ-I)	4.94	5.84
Pragmatische Qualität (PQ)	4.90	5.02
Prozesszufriedenheit	4.97	6.43 (p<0.05, df=6, t=-6.12)

CURRICULUM VITAE

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Susanne Schmidt-Rauch (geborene Schmidt)
Geburtsort: Zerbst, Deutschland (Sachsen-Anhalt)
Staatsangehörigkeit: deutsch

BILDUNGSWEG

09.2007 bis 01.2013 Doktoratsstudium am Institut für Informatik an der
 Universität Zürich, Schweiz

10.2000 bis 01.2007 Studium der Computervisualistik an der Otto-von-
 Guericke-Universität Magdeburg, Deutschland,
 Abschluss mit dem Diplom (Dipl.-Ing.)

2000 Abschluss am Gymnasium Laurentinum Loburg,
 Deutschland, mit dem Abitur